



Stern Stewart Research // Volume 46

Marktchancen in Zeiten des Wandels: Positionierung und Vertriebsstrategie

von Stefan Heppelmann und Christoph Böhm

Management Summary

Der dramatische Einbruch des Auftragseingangs in kürzester Zeit hat viele Unternehmen mit einer bisher unbekanntem Wucht getroffen. Der Schock sitzt vielen noch in den Gliedern, insbesondere da klassische Reaktionsmuster auf der Kostenseite bei Weitem nicht mehr ausreichen, um dem völligen Austrocknen der Nachfrage Herr zu werden. Dennoch blieben tiefgreifende strukturelle Anpassungen bislang aus.

Darüber hinaus ist in vielen Branchen kaum abzusehen, ob es sich um einen zyklischen Ausschlag handelt oder um eine strukturelle Verschiebung der Nachfrage auf ein niedrigeres Niveau. Ist die Talsohle erreicht? Sind die Marktniveaus der letzten Jahre je wieder realisierbar?

Da die größten Verschiebungen von Marktanteilen in Krisen stattfinden, entstehen für die Vertriebsorganisation auch ungeahnte Chancen. Um diese zu nutzen, muss das Vertriebs-Management die verbleibenden Stellhebel der Wertsteigerung vor dem Hintergrund der neuen Marktlage adressieren. Dazu gehören:

1. Die strukturelle Neuausrichtung des Kunden- und Produktportfolios
2. Der gezielte Einsatz aggressiver Preisszenarien
3. Die Optimierung von Prozesskosten an der Schnittstelle zwischen Außendienst und Innendienst
4. Eine stärkere Fokussierung des Net Working Capital (NWC) und von Kundenfinanzierungen

All diesen Maßnahmen ist gemein, dass sie mit den in der Organisation geltenden Regeln brechen und eine Optimierung unter großer Unsicherheit darstellen. Deshalb ist es nötig, die Alternativen abzuwägen und zu simulieren sowie das Risiko durch ein enges operatives Maßnahmenmanagement zu begrenzen.

Selten zuvor hing die nachhaltige Marktpositionierung der Unternehmen von Entscheidungen in einem so kurzen Zeitraum ab. In den kommenden Monaten gilt es, die durch den Kriseneinbruch gelähmte Organisation in eine schlagkräftige und fokussierte Vertriebsmaschine umzuwandeln.

Wir haben einen gewaltigen Absturz überstanden – doch sind wir auch vorbereitet auf das was kommt?

Die Dimension der Krise hat sich angekündigt: Die Prognosen für 2009 wurden kontinuierlich nach unten angepasst. Gingen Wirtschaftsinstitute im Sommer 2008 noch von einem Wachstum von 1,5% aus, wurden bereits gegen Ende des Jahres die Prognosen im Wochentakt nach unten korrigiert – und zwar zu Recht, wie die Wirtschaftsstatistiken belegen.

Ein Blick in einzelne Branchen verdeutlicht das dramatische Ausmaß des Abwärtssogs der vergangenen 18 Monate. So hatte beispielsweise der Automobilhersteller Volvo im dritten Quartal 2007 in seinem Auftragsheft noch rund 42.000 Bestellungen verbucht. In Folge der Unsicherheit stornierten Kunden ihre Bestellungen, neue Aufträge blieben fast komplett aus. Im dritten Quartal 2008 brach der Auftragseingang dann dramatisch ein und lag mit nur noch 115 Bestellungen praktisch bei Null. So erging es Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Industriebranchen, die ihre Produktion in der Folge temporär einstellten, um dem Auftrags- und Absatzeinbruch kurzfristig zu begegnen.

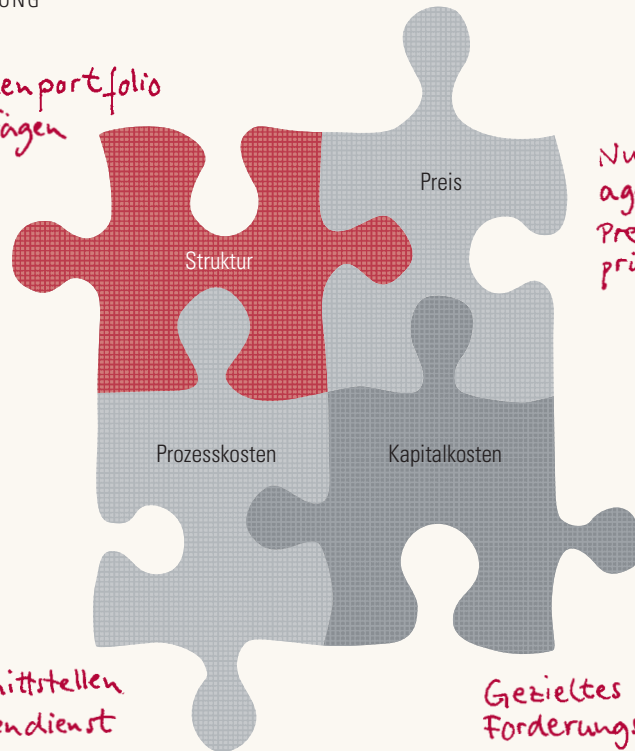
Auch in der Bankenbranche schaltete die Ampel auf Rot. Banken horteten Liquidität und parkten daher ihr Kapital lieber bei der Zentralbank statt es in den Wirtschaftskreislauf einzubringen. Im Vergleich zum Januar 2008 hatten die Banken in der Eurozone im November 2008 im Durchschnitt das 265igfache an Overnight-Einlagen bei der Europäischen Zentralbank (EZB) deponiert – obwohl man bereits im Januar geglaubt hatte, an der Talsohle angekommen zu sein. Zu jenem Zeitpunkt hatten die Banken weltweit bereits über 140 Mrd. US-Dollar an Abschreibungen zu verbuchen.

Gemessen an den Wachstumsraten in den vergangenen Jahren stellen diese Zahlen einen in seiner Geschwindigkeit beispiellosen Abwärtstrend dar, der sich im ersten Halbjahr 2009 fortsetzte. Umso mehr verwundert es, dass die Öffentlichkeit die ersten positiven Anzeichen des dritten und vierten Quartals 2009 zum Anlass nimmt, das Ende der Krise auszurufen. Es erstaunt nicht minder, dass Unternehmen zu einem „business as usual“ übergehen, anstatt die Strukturanpassungen einzuleiten, die die Krise diktiert.

Sollte sich die Nachfrage langfristig auf einem niedrigeren Niveau einpendeln, bekommt die Vertriebssteuerung zusätzliche Bedeutung. Neben Anpassungen im Volumen, auf die das Vertriebsmanagement seit jeher „genetisch“ fokussiert ist, stehen dem Management zahlreiche Stellhebel zur Verfügung: Portfoliostruktur, Preis, Prozess- und Kapitalkosten. Sie greifen wie Puzzleteile ineinander und sollten daher weder isoliert betrachtet noch eingesetzt werden.

HEBEL IN DER VERTRIEBSSTEUERUNG

Produkt- und Kundenportfolio
nach Deckungsbeiträgen
ausrichten



Nutzen einer
aggressiven
Preisstrategie
prüfen

Prozesse an den Schnittstellen
von Innen- und Außendienst
optimieren

Gezieltes
Forderungsmanagement

An allen Steuerungshebeln ansetzen!

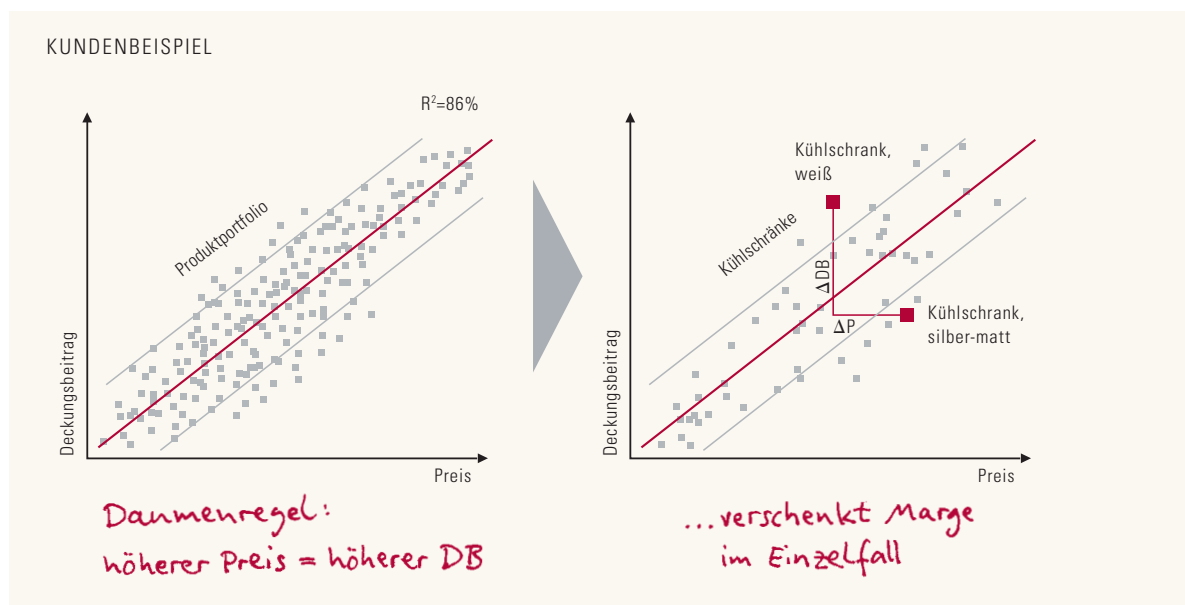
Wertorientiertes Vertriebsmanagement heißt, Vertriebsaktivitäten an deren Wertbeitrag auszurichten, und Maßnahmen zu ergreifen, den Wertbeitrag zu maximieren. Konkret bedeutet dies, die Stellhebel so einzusetzen, dass der Deckungsbeitrag Bottom-up, von Produkten über Produktgruppen bis hin zu den Geschäftsbereichen, optimiert wird. Die Zielsetzung kann dabei keineswegs sein, den Nachfragerückgang mengenmäßig aufzufangen, vielmehr steht die Stabilisierung des Deckungsbeitrages im Fokus – und das bei dramatisch sinkenden Volumina.

Die Prämissen für die Stellhebel müssen daher lauten: Vertriebsaktivitäten über Verschiebungen in der Struktur des Produkt- und Kundenportfolios auf deckungsbeitragsstarke Produkte zu konzentrieren, die Vertriebsorganisation kosteneffizient aufzustellen sowie die Preisstrategie zur Verbesserung der Marktpositionierung einzusetzen und nach zusätzlicher Liquidität zu „fahnden“.

1. Produkt- und Kundenstruktur

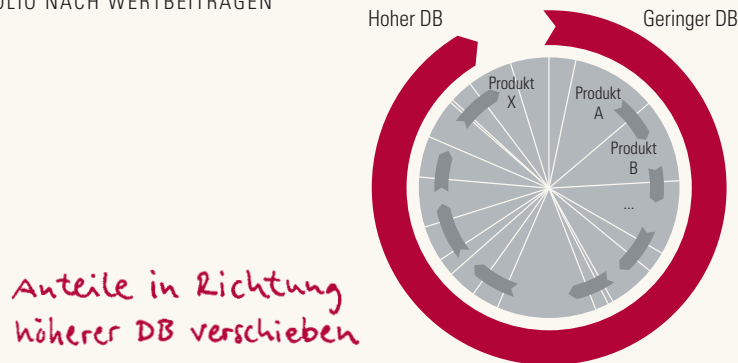
In Anbetracht der dramatischen Entwicklung scheinen auf den ersten Blick nur massive Einschnitte den Erfolg zu bringen. Die Wahrheit der deckungsbeitragsorientierten strukturellen Ausrichtung des Produktportfolios liegt jedoch oft in kleinen Schritten. Die Aufgabe des Managements ist es, mittels Portfoliosteuerung wertbeitragsstarke Produkte und Kundenbeziehungen zu forcieren, um somit bei gegebenen Nachfragebedingungen über die Summe der Stückdeckungsbeiträge den Portfoliodeckungsbeitrag zu optimieren.

Regressionsanalysen über Produktgruppen und Bereiche hinweg zeigen die allgemeine Abhängigkeit des Deckungsbeitrags vom Durchschnittserlös. Auf tieferer Ebene, im Vergleich einzelner Produkte, sind dagegen der Preis eines Produkts und der Deckungsbeitrag aus Steuerungssicht sich häufig widersprechende Komponenten. Über das gesamte Produktportfolio eines Konsumgüterherstellers hinweg erklärt der Preis eines Produkts zu 86% den Stückdeckungsbeitrag. Im Vergleich einzelner Produkte, bspw. weißer Kühlschrank vs. silber-matter Kühlschrank, zeigt sich jedoch die Widersprüchlichkeit zwischen Preis und Deckungsbeitrag.



Wie lässt sich davon nun in Krisenzeiten eine wertorientierte Ausrichtung ableiten? Die Widersprüchlichkeit von Preis und Deckungsbeitrag bildet den Ausgangspunkt für strukturelle Verschiebungen. Das Produktportfolio ist konsistent entsprechend der nachfolgend dargestellten Logik auf Produkte mit dem jeweils höchsten Wertbeitrag auszurichten. Vermeintlich erfolgreiche Produkte, d.h. Produkte mit einem höheren Preis aber geringerem Deckungsbeitrag (DB), werden dagegen in der Produktion gedrosselt und somit in ihrer Bedeutung für das Produktportfolio reduziert.

PRODUKTPORTFOLIO NACH WERTBEITRÄGEN



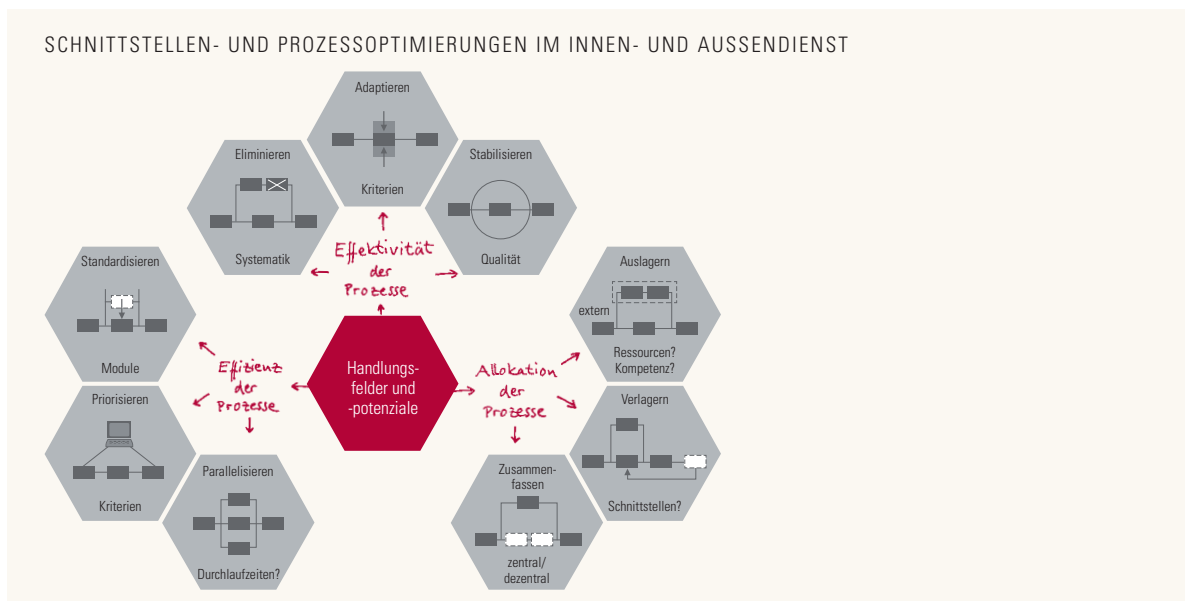
So wird der Einsatz von Vertriebsressourcen für wertbeitragschwache Produkte eingespart und gleichzeitig werden wertbeitragsstarke Produkte forciert. Diese Bottom-up-Vorgehensweise stellt sicher, dass nicht nur über einzelne Produkte hinweg optimiert wird, sondern das gesamte Produktportfolio.

Die strukturelle Neuausrichtung des Portfolios ist nicht nur auf industriell produzierende Unternehmen beschränkt und bedarf manchmal sehr radikaler Schritte. So stand ein Versicherungsunternehmen mit seinem Maklerportfolio vor der strukturell gleichen Problematik wie ein Konsumgüterhersteller. Makler wirken in zweierlei Form auf den Deckungsbeitrag einer Versicherung. Zum einen sind sie es, die Tarife an die Endkunden verkaufen und somit beispielsweise Einfluss auf zu erwartende Schadenquoten haben. Zum anderen verursachen sie selbst durch Anfragen, Fehlbearbeitungen, Sonderwünsche etc. Kosten für den Versicherer. Ein hoher Anteil des Maklerportfolios generiert bei genauer Betrachtung einen negativen Deckungsbeitrag. Durch die Neuausrichtung des Maklerportfolios konnte der Deckungsbeitrag auf zweierlei Art gesteigert werden. Erstens wurden Makler mit einem negativen Deckungsbeitrag aus dem Portfolio genommen, zweitens erlaubte die Fokussierung des Maklerportfolios die Reduktion der Vertriebsmannschaft um ein Drittel, was zu signifikanten Kosteneinsparungen führte. Die Konzentration auf wertschaffende Maklerverbindungen hielt somit den Umsatz stabil, reduzierte interne und externe Kosten und erhöhte damit den Profit des Unternehmens.

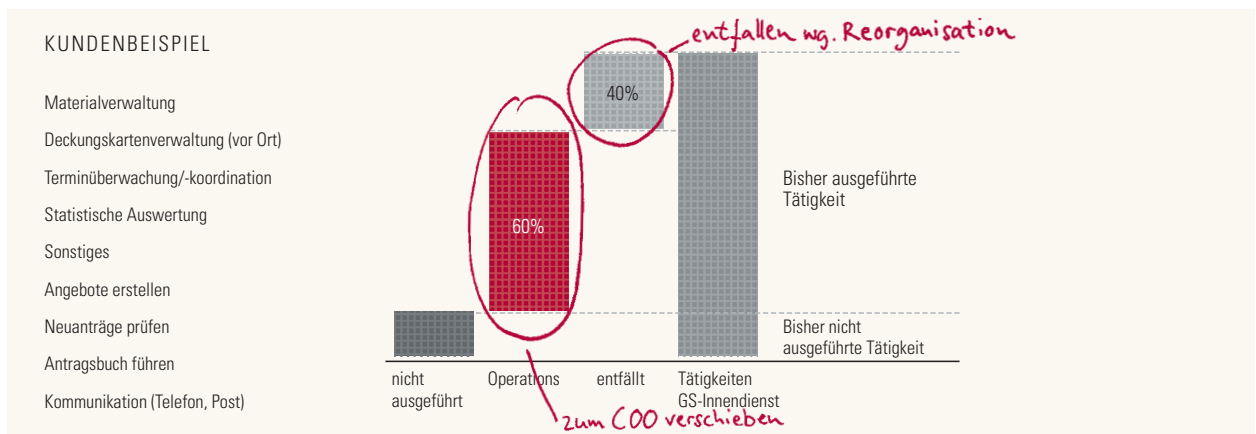
2. Schnittstellen optimieren

Redundante Prozesse sowie ineffiziente Schnittstellen zwischen Vertrieb und Administration verursachen Kosten in nicht unerheblichem Maße. Der Wertbeitrag einer Vertriebsmannschaft wird nicht zuletzt durch die von ihr verursachten bzw. ihr zuzuschreibenden Kosten bestimmt. Die Wachstumsausrichtung vieler Vertriebsorganisationen führte in den vergangenen Jahren zu expansiv

angelegten Strukturen, die in der Krise zu einer Belastung werden. Die in diesem Zuge geschaffenen Prozessstrukturen halten einer wertorientierten Überprüfung jedoch oftmals nicht stand, insbesondere Prozesse an den Schnittstellen zwischen Innen- und Außendienst. In den Vertrieb verlagerte dezentrale Innendienststrukturen generieren keinen Wertbeitrag, schaffen jedoch Komplexität und behindern die Wettbewerbsfähigkeit. Dies rückt Prozessoptimierungen in das Zentrum des Kostenhebels. Die Handlungspotenziale Prozesseffizienz, Prozesseffektivität und Prozessallokation zeigen Möglichkeiten, mittels Eliminierung, Bündelung und Verlagerung Kosten zu senken.



Die Geschäftsstellen einer auf Maklervertrieb ausgerichteten Versicherung sind ein Beispiel für diese Art expansiv ausgelegter Vertriebsstrukturen ohne entsprechenden Wertbeitrag. Wie das Beispiel zeigt, führten die Geschäftsstellen einerseits einen beachtlichen Anteil der ihnen zugewiesenen Aufgaben nicht aus, andererseits ergab eine Analyse der ausgeführten Tätigkeiten, dass 40% der Tätigkeiten ersatzlos entfallen können.



Bei näherer Betrachtung wird klar, wie es zu einem solchen Ergebnis kommen kann. Welchen Wertbeitrag liefern beispielsweise dezentral angefertigte, nicht-standardisierte Auswertungen zum Vertriebscontrolling? Die Antwort lautet: keinen. Das Beispiel zeigt jedoch, dass die mit der dezentralen Struktur einhergehende Verlagerung von administrativen Aufgaben den effizienten und effektiven Einsatz der Vertriebsmitarbeiter vor Ort behindert: Es fehlt die Konzentration auf das Wesentliche.

Auch die Prozesse im Innendienst zeichnen sich oftmals durch Ineffizienzen aus. Für ein Versicherungsunternehmen ist die Policierung eines Bootes nichts anderes als ein „Auto ohne Räder“. Ein Blick in die Versicherungsbedingungen offenbart zusätzlich sogar eine geringere Tarifkomplexität. Warum sollte also ein Bootsversicherungsantrag anders bearbeitet werden als ein Kfz-Versicherungsantrag? Allein die Anpassung von Prozessen an interne Benchmarks brachte eine signifikante Verbesserung in der Prozessgeschwindigkeit, wodurch frei gewordene Ressourcen verlagert werden konnten.

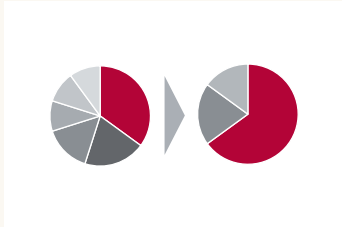
Der Aufbau einer Operations-Einheit bei dieser Versicherung brachte signifikante Kosteneinsparungen. Redundante Prozesse wurden eliminiert, analoge Prozesse wurden gebündelt und unnötig komplexe Prozesse wurden vereinfacht und standardisiert. Das Ergebnis war die signifikante Reduktion der Vertriebsmannschaft in der Fläche, obwohl keine Volumenänderung eingetreten war. Die mit der Operations-Einheit verbundenen Bündelungen und Standardisierungen brachten auch bei nicht eliminierten Prozessen zusätzliche Kostensenkungen durch optimierte Abläufe. Die prozessorientierte Entschlackung von Strukturen führt zu einer effizienteren und schlagkräftigeren Vertriebsmannschaft.

3. Aggressive Preisstrategie

Welche Preisstrategie ist inmitten einer wirtschaftlichen Krise und dem damit einhergehenden Absatzeinbruch die richtige? Die Preisstrategie ist für Unternehmen nicht nur ein sehr potenter, sondern auch ein sehr sensibler Hebel. Über den Preis lässt sich Nachfrage ankurbeln, aber auch abwürgen. Es besteht die große Gefahr, sich selbst zu zerfleischen. Dies geschieht dann, wenn durch zu ambitionierte Preise ein Zuviel an Absatz geopfert wird oder aber zu große Preisabschläge nicht mehr durch ein ausreichend positives Delta in der Nachfrage kompensiert werden können. Daher: Die Frage nach dem richtigen Preis ist vor allem auch eine Frage nach der Marktpositionierung.

Konsolidierung, Expansion oder Verteidigung – diese drei Antworten kann ein Unternehmen in der Krise geben. Der nun deutlich reduzierte Kuchen verteilt sich auf die gleiche Zahl an Wettbewerbern. Es muss also gelingen, sich den größten Teil davon zu sichern.

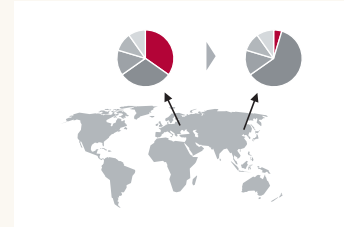
1. Ansatz:
Konsolidierung



2. Ansatz:
Expansion



3. Ansatz:
„Asymmetrische Kriegsführung“



Hat das Unternehmen bereits eine dominierende Stellung eingenommen, liegt es nahe, die Konsolidierung des Sektors voranzutreiben. Ziel dieser Marschroute ist dabei auf kurze Sicht die Ausweitung von Marktanteilen, auf lange Sicht geht es um die dauerhafte Marktführerschaft. Die Wahl dieser Strategie beinhaltet den Einsatz aggressiver Preismaßnahmen, um insbesondere kleinere Wettbewerber unter Druck zu setzen und schließlich aus dem Markt zu drängen. Die auf Konsolidierung abzielende Strategie zahlt sich vor allem dann aus, wenn aus einer dominierenden Position heraus Skaleneffekte zur Durchsetzung von Kampfpreisen genutzt werden können.

Media Markt hat wirtschaftliche Flauten in der Vergangenheit dazu genutzt, um mit einer erfolgreichen Konsolidierungsstrategie im Marktsegment Consumer Electronics in vielen Ländern Wettbewerber zu verdrängen und die Marktführerschaft zu übernehmen. Kampfpreise auf breiter Basis, kombiniert mit einer aggressiven Werbekampagne waren die Kennzeichen auf dem Weg zum Ausbau und zur Sicherung der Marktführerschaft. Angesichts der derzeit unangefochtenen Marktposition hat sich der Trade-Off zwischen kurzfristiger Ertragsverschlechterung und langfristiger Positionsverbesserung in jeder Hinsicht gelohnt.

Ist der Wettbewerb in einem Marktsegment durch mehrere große, unter Umständen gar gleich große, Wettbewerber gekennzeichnet, kann es gefährlich sein, auf eine Konsolidierungsstrategie zu setzen. Es besteht die Gefahr, sich selbst mit einer breit angelegten Kampfpreisstrategie zu sehr zu schwächen und Wettbewerber nicht nachhaltig reduzieren zu können. Die Wahrheit liegt in diesem Fall in der gezielten Attacke, d.h. andere etablierte Wettbewerber in ausgewählten Segmenten aggressiv anzugreifen und damit selektiv Marktanteile gewinnen zu können.

Die wirtschaftliche Flaute 2001 erfasste die Computerhersteller genauso wie Unternehmen anderer Branchen. Dell reagierte darauf mit einer ausgesprochen aggressiven Preisstrategie. Die Strategie Dells war nicht auf die Eliminierung von Konkurrenten ausgerichtet. Sie zielte vielmehr darauf ab, die eigene Position zu verbessern, weitere Vertriebskanäle aufzubauen und simultan Konkurrenten für

die Zeit nach der Krise zu schwächen. Dell hatte damit beachtlichen Erfolg. Mehr als jeder Wettbewerber konnte Dell den darauffolgenden Aufschwung für die Festigung seiner Marktposition nutzen.

Gerät ein Unternehmen in seinem einzigen oder in einigen wichtigen seiner Kernsegmente unter Druck, bleibt ihm zur erfolgreichen Verteidigung keine andere Möglichkeit als selbst in den Angriff überzugehen. Dies heißt, den Wettbewerber in seinem Kernmarkt zu attackieren. Mit der häufig angewandten Strategie, im eigenen Kernsegment mit Kampfpreisen zur Verteidigung anzusetzen, schadet sich ein Unternehmen selbst auf lange Sicht. Die Preisattacke auf Wettbewerber in deren Kernsegmente dagegen hat drei Vorteile: Verlagerung des „Schlachtfelds“, Schutz der Preise im eigenen Kernsegment und die Schwächung von Wettbewerbern in deren Kernsegment.

4. Working Capital und Kundenfinanzierungen

Die Finanzkrise hat dazu geführt, dass Spielräume auf der Passivseite massiv eingeengt sind, sodass Unternehmen letztlich sogar darauf angewiesen sind, Möglichkeiten zur Innenfinanzierung zu optimieren. Es gilt also, Cashflows zu beschleunigen und zu erhöhen, denn nur ausreichende Liquidität kann das Austrocknen des Unternehmens verhindern. Vor dem Hintergrund der eingebrochenen Nachfrage ist die Sicherstellung ausreichender Liquidität eine Herausforderung.

Ziel ist es, die Bindung liquider Mittel zu reduzieren, das heißt, Unternehmen müssen den Cash Conversion Cycle optimieren. Die Ansatzpunkte dafür sind ein verbessertes Forderungsmanagement, ein besseres Handling von Zahlungszielen und die Reduktion von Beständen.

Neben Maßnahmen zur Erhöhung von Barverkäufen und zur Verkürzung von Zahlungszielen gibt es interne Ansätze zur Optimierung. Die Verbesserung von Prozessen in Rechnungsstellung und Mahnwesen sowie das aktive Management drohender Forderungsausfälle sind die Ansatzpunkte. Im Hinblick auf eigene Zahlungsziele gilt es, die Marktposition und Verhandlungsgeschick einzusetzen. Eine Verbesserung der Vereinbarungen mit Lieferanten im Hinblick auf Konditionen und Fristen trägt nicht unerheblich zu einer Verkürzung des Cash Conversion Cycles bei. Analog gilt es auch, im Bereich der Verbindlichkeiten, Prozesse zu vereinheitlichen und zu standardisieren. Verringerter Arbeitsaufwand, verbesserte Transparenz und reduzierte Abwicklungskomplexität sind die dafür notwendigen Schritte.

Expansive Wachstumspolitik hat zu einem sorglosen Einsatz von Kundenfinanzierungsprogrammen geführt. Gerade in der Krise können Wachstumsanstrengungen mittels vermeintlich innovativer Finanzierungsmöglichkeiten die Liquidität des Unternehmens gefährden. Kundenfinanzierungen sind daher nur unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll:

- Kundenfinanzierungen dürfen kein „Zuzahlungs-Geschäft“ sein
- Risiko-Kunden müssen aktiv gemanagt werden
- Inkassoprozesse müssen effizient und effektiv ausgestaltet sein

5. Instrumente zum zielgerichteten Einsatz der Steuerungshebel

Der strukturierte Einsatz der Stellhebel ist entscheidend für den Erfolg der Vertriebsausrichtung. Hierzu steht eine Werkzeugbox mit verschiedenen Elementen zur Verfügung:

- Modellierung
- Szenario-Analyse und Risiko-Abschätzung
- Maßnahmenplanung und -management

Modellierung

Die Modellierung bildet das Fundament für die Konzeption und spätere Umsetzung von Maßnahmen. Es gilt, den Status quo umfassend unter allen relevanten Gesichtspunkten zu beleuchten. Im Kern geht es um die Abwägung zwischen Ertrag und Cash sowie zwischen ein- und mehrperiodiger Betrachtung mit dem Ziel, Fehlentwicklungen durch etwaige Maßnahmen zu identifizieren sowie Chancen aufzuzeigen und zu quantifizieren.

ABWÄGEN ZWISCHEN ERTRAG UND CASH

	Ertrag	Cash
Einperiodig	Insolvenz	Illiquidität
Mehriperiodig	Worthaltigkeit	Investition vs. Deinvestition

Szenario-Analyse und Risiko-Abschätzung

Der Modellierung des Status quo folgt die Analyse möglicher Zielzustände, das heißt, die Modellierung potenzieller Verschiebungen, unterschiedlicher Preisstrategien sowie von Prozessoptimierungen und Kosteneinsparungen. Rendite ohne Risiko gibt es nicht!

Analog hierzu gilt: Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen, ist immer mit Unsicherheit hinsichtlich des Zielzustands verbunden. Daher ist es notwendig, die Szenarien systematisch in einem unsicheren Umfeld vorzunehmen, um eine Risiko-Abschätzung vornehmen zu können. Die zu beantwortende Frage lautet: Was kann passieren, wenn gehandelt wird bzw. was kann passieren, wenn nicht gehandelt wird?

Die Identifikation von Zusammenhängen im Rahmen der Szenario-Analyse beantwortet dem Management folgende Kernfrage: Mit welchen Maßnahmen und mit welchen Hebeln kann im Zielzustand welcher Wertbeitrag realisiert werden?

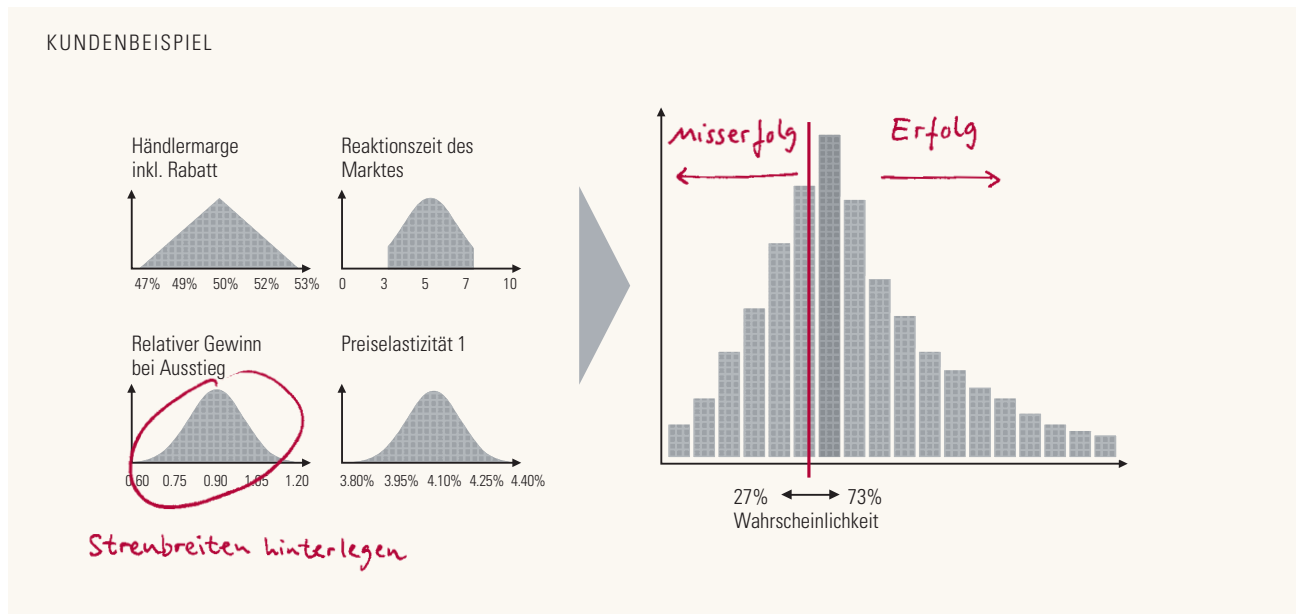
Was heißt dies im Zusammenhang mit strukturellen Verschiebungen? Die zu erwartenden Deckungsbeiträge sind aufzuzeigen, sofern bestimmte Verschiebungen durchgeführt werden. Ein solches Szenario wird auch zeigen, welche Auswirkungen auf die Produktion damit verbunden sind. Analog hierzu erfolgt der Aufbau von Preis-Szenarien, ausgehend von Preis-Absatz Zusammenhängen und Elastizitäten. Welche Preise können zur Erzielung von welchen Absätzen gesetzt werden? Darüber hinaus gilt es „Beschleunigungen“ zu erkennen, das heißt aufbauend auf der Sensitivitätsanalyse zu analysieren, wo kritische Grenzen in der Preisbandbreite liegen. Die Komplexität in der Bildung von Preis-Szenarien liegt insbesondere in der Interaktion mit dem Wettbewerb, da Preise letztlich das Ergebnis von Marktinteraktionen sind und somit auch externe Faktoren berücksichtigt werden müssen.

Kostenszenarien helfen, Prozesse zu analysieren und zu verändern. Mit ihnen ist es zum einen möglich, prozessuale Auswirkungen von bspw. Eliminierungen, Verlagerungen und Bündelungen von Prozessen zu visualisieren. Zum anderen kann auf diese Weise das Kosteneinsparungspotenzial monetär quantifiziert werden.

Die Risiko-Abschätzung adressiert die drei folgenden Aspekte im Zusammenhang mit zu konzipierenden und umzusetzenden Maßnahmen:

- Welche Größenordnung haben die Risikotreiber?
- Wie groß ist deren Streubreite?
- Wie stark ist deren Auswirkung auf den Wertbeitrag?

Die Risiko-Abschätzung gibt dem Management die notwendigen Informationen an die Hand, Maßnahmen mit dem Wissen um das darin verborgene Risiko zu treffen.



Maßnahmenplanung und -management

Umsetzungspläne im gängigen Sinne sind bei Weitem unzureichend. Sie ähneln einer Aneinanderreihung von Aktivitäten und Prozessen, an welche nach deren Abschluss ein Haken gemacht wird. Maßnahmenplanung und -management sind jedoch mehr als der bloße Abschluss von Analysen und Szenarien.

Es geht um mehr als um die Abarbeitung von Planschritten. Kernelemente und mit ihnen verbundene Fragen sind:

- Kritische Umsetzungs-elemente: Welche Umsetzungsschritte und -prozesse sind für den Erfolg der gesamten Umsetzung essenziell, insbesondere, da von ihnen weitere Schritte alleinig abhängen?
- Risiko-Checkpunkte: Welche Risiken sind an welchen Stellen zu überwachen und zu prüfen?
- Points of no Return: Nach welchen Umsetzungsschritten ist keine Rückkehr möglich?

„Vogel Strauß“ verschenkt Opportunitäten – jetzt auch Marktpositionierung angehen!

Die Krise ist in einem dramatischen Tempo gekommen und hat die Märkte verändert. Selbst wenn sich nun erste Zeichen der Erholung erkennen lassen – ihr Ende ist noch ungewiss. Sicher ist nur, dass strukturelle Veränderungen, die heute vorgenommen werden, über die Marktpositionierung am Tag X+1 entscheiden. Die dem Management zur Verfügung stehenden Stellhebel bieten die Möglichkeit, der Krise nicht nur reaktiv zu begegnen, sondern vielmehr die darin liegenden Chancen für die Zukunft zu nutzen.

Lediglich nach dem Gießkannenprinzip Kosten zu senken ist eine Reaktion auf die Krise, die Unternehmen kurzfristig Luft verschafft, ansonsten jedoch einem „Kopf in den Sand stecken“ ähnelt. Es fehlt der Blick für die in der Krise sich bietenden Opportunitäten. Unternehmen, die diese nicht für sich nutzen, verpassen die Möglichkeit, aus der Krise als Gewinner hervorzugehen. Sie werden bestenfalls dem Branchen-Mainstream folgen. Wem es hingegen jetzt gelingt, den Wertbeitrag zu stabilisieren, die Marktposition aggressiv zu behaupten und sich kosteneffizient aufzustellen, schafft gute Voraussetzungen für die Zeit nach der Krise.

Die Autoren



Stefan Heppelmann, CFA
Partner
sheppelmann@sternstewart.de



Christoph Böhm
Senior Associate
cboehm@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. GmbH

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
I www.sternstewart.de

Wien

Schottenring 16
A-1010 Wien
T +43.1.53712.4111
F +43.1.53712.4000
I www.sternstewart.at

Zürich

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich
T +41.43.488.36.39
F +41.43.488.35.00
I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.