

Hermann Simon

# **33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise**

Wege für Ihr Unternehmen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-593-38999-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2009 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg  
Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.  
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> . . . . .	9
<b>Kapitel 1: Diagnose der Krise</b> . . . . .	11
Die Krise ist eine Absatz-, keine Kostenkrise . . . . .	11
Welche Ursachen hat die Krise? . . . . .	14
Was hat sich am Kundenverhalten geändert? . . . . .	34
Zusammenfassung . . . . .	38
<b>Kapitel 2: Was gegen die Krise wirkt und was nicht</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 3: Kosten intelligent senken</b> . . . . .	60
Die Kostentreiber verstehen . . . . .	60
Viele Kostenparameter einsetzen . . . . .	64
Insourcing nutzen . . . . .	68
Nicht an falschen Stellen sparen . . . . .	69
Zusammenfassung . . . . .	73

<b>Kapitel 4: Sofortmaßnahmen bei veränderten Kundenbedürfnissen</b> . . . . .	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

<b>Kapitel 5: Sofortmaßnahmen für Vertrieb und Außendienst</b> . . . . .	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

<b>Kapitel 8: Umsetzung der Sofortmaßnahmen</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 9: Was kommt nach der Krise?</b> . . . . .	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
<b>Danksagung</b> . . . . .	200
<b>Register</b> . . . . .	201

# Vorwort

Die Idee zu diesem Buch verdanke ich meiner Frau Cäcilia. Nachdem ich zahlreiche Vorträge zum Management in der Krise gehalten hatte, fragte sie an einem Sonntag: »Warum schreibst du nicht ein Buch über die Krise?« Eines war bei dem Gedanken an ein solches Buch sofort klar: Es musste schnell gehen, sehr schnell. Innerhalb einer Woche standen die Vereinbarungen mit dem Campus Verlag und ein Projektteam bei Simon-Kucher & Partners, das mich unterstützte. Zwischen dem Entwurf des ersten Kapitels und der Abgabe des Manuskriptes beim Verlag vergingen ein Monat und acht Tage. Während ich schrieb, bereitete das Verlagsteam den Produktionsprozess, die Markteinführung und das Coverdesign vor. Ungewöhnlich für ein Buch praktizierten wir »Simultaneous Engineering«.

»Sofortmaßnahmen« ist das Schlüsselwort dieses Buches. Damit sind Maßnahmen gemeint, die sich schnell umsetzen lassen und die schnell wirken. Die Plötzlichkeit und das Ausmaß der Umsatzeinbrüche bringen Unternehmen, die nicht schnell und entschlossen reagieren, in höchste Gefahr. Es kann schwerlich überschätzt werden, welche Schnelligkeit nun gefordert ist. Die hohe Zahl von 33 konkreten Sofortmaßnahmen belegt, dass es viele Mittel und Wege gibt, sich gegen die Krise zu wehren. Resignation ist fehl am Platz. Trotz der Eilbedürftigkeit müssen fatale Fehler unbedingt vermieden werden. In der Krise kann schon ein kleiner Fehltritt das »Aus« für ein Unternehmen bedeuten. Verständnis der Ursachen, sorgfältige Diagnose, entschlossene Umsetzung und zeitnahe Monitoring sind in der Krise angezeigt. Dieses Buch gibt zu all diesen Aspekten praxisnahe Hilfestellungen.

Für die Nachkriegsgeneration, zu der auch ich gehöre, bildet die Krise eine völlig neue Erfahrung. Wir kennen bisher nur Frieden,

Wachstum und Wohlstand. Die letzte große Depression ereignete sich vor unserer Zeit. Wir sind gefordert, mit all unseren Kräften gegen die Krise zu kämpfen. Dieser Kampf darf sich nicht darauf beschränken, Mitarbeiter zu entlassen und Kosten zu drücken. Nein, wir müssen uns vor allem auch an der Absatz- und Umsatzfront einsetzen, um den Schaden zu begrenzen und das Überleben unserer Unternehmen zu sichern. Dieses Buch zeigt Unternehmern, Managern und Mitarbeitern Mittel und Wege für diesen Kampf auf. Die 33 Sofortmaßnahmen werden die Krise nicht aus der Welt schaffen, aber den Schaden in Grenzen halten. Genau das kann den Unterschied zwischen Sein und Nichtsein eines Unternehmens ausmachen.

*Hermann Simon*

Bonn, im April 2009

# 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup>

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 Gewinntreiber 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.«<sup>4</sup> Jens Weidmann, Wirtschaftsberater von Bundeskanzlerin Merkel, benutzt das Bild einer »Nebelwand«.<sup>5</sup> »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.<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup>

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