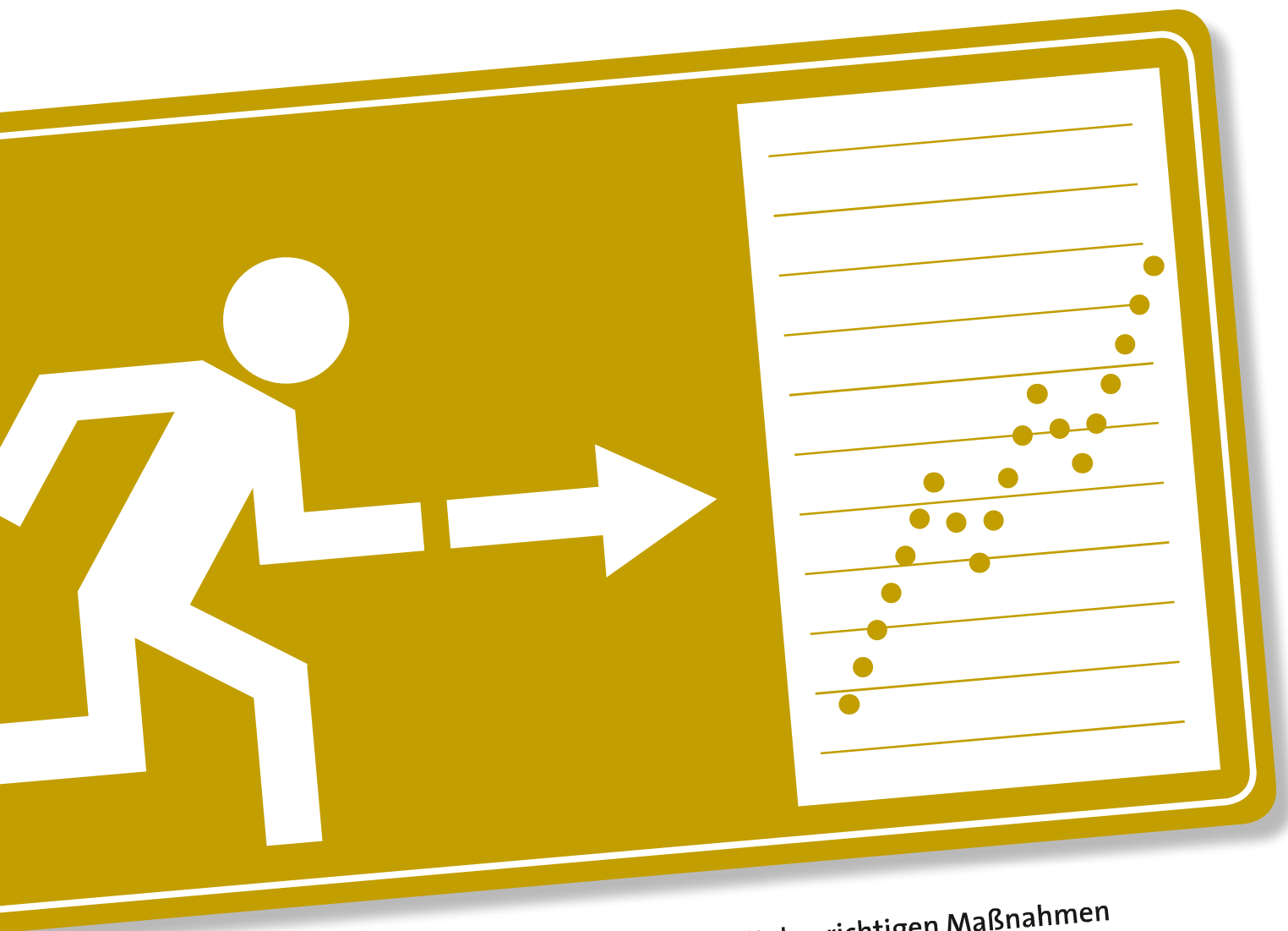


newsline



Wege aus der Krise

Mit den richtigen Maßnahmen
den Auswirkungen der Krise gezielt
entgegenwirken **Seite 04**

Wege aus der Absatzkrise



Einige Monate lang blies den deutschen Unternehmen im ITK-Bereich der Sturm der Krise heftig ins Gesicht. Glücklicherweise bewerten viele von ihnen ihre Zukunft inzwischen wieder positiver: Der **Silberstreif am Horizont** zeigt sich, so scheint es, über der ITK-Landschaft sogar früher als anderswo. Trotzdem gilt es, besonnen und strategisch richtig zu handeln, um die Auswirkungen der derzeitigen Krise für ITK-Unternehmen gering zu halten. **Von Mirko Düssel**

Ausgehend von Großbritannien und den USA hat die globale Rezession, die als Kreditkrise im Bankensektor begann, die Weltwirtschaft in ihre wahrscheinlich härteste Prüfung seit dem Zweiten Weltkrieg geführt. Prognosen darüber, was noch passieren könnte, wie lange die Krise noch andauern wird, bleiben spekulativ. Die Märkte sind nervös und schwankend, zu viele und komplex miteinander vernetzte Einflussfaktoren wirken auf das Geschehen ein. Vor allem anderen müsste die Wirtschaft wohl wieder Vertrauen zu sich selbst gewinnen.

Von welcher Krise ist die Rede?

Viele Unternehmen, auch im ITK-Bereich, reagierten verständlicherweise zunächst mit »klassischen Mitteln« auf die einbrechenden Absatzzahlen – mit schnell wirkenden Kosteneinsparungen, mit Rationalisierung, mit Personalabbau und anderen oft eher ad hoc einsetzbaren Instrumenten. Sie machten sich dagegen wenig Gedanken, in welcher Art von Krise sie stecken. Denn im Kern handelt es sich nicht nur um eine Kostenkrise. Aufgrund der Verunsicherung der Verbraucher, der Kunden und der Unternehmen ist vor allem die Nachfrage massiv eingebrochen. Wie man es auch dreht und wendet, diese Krise entwickelte sich auch zu einer Absatzkrise, bei der die Heilmittel einer Kostenkrise nur bedingt anschlagen können. Vergleichsweise kann ein Arzt Ohrenschmerzen auch nicht mit Hustensaft behandeln.

Es ist nie verkehrt und notwendig, die eigene Kostenstruktur kritisch zu überprüfen. Das gehört zum Tagesgeschäft, auch in Zeiten blühender Konjunktur. Strategisch, um aus dem Absatztief herauszukommen, dürfen solche Maßnahmen in einer Absatzkrise jedoch nur als Begleitinstrumente verstanden werden – die Kostenreduktion darf keinesfalls das Denken dominieren.

Zunächst einmal betreffen die Umsatzeinbrüche einer Branche immer alle Unternehmen, wobei es einige härter trifft, andere weniger hart. Hier liegt der Ansatzpunkt für den ersten Schritt bei allen Überlegungen: Ein Unternehmen muss dafür sorgen, dass es weniger hart getroffen wird als der Wettbewerb. Liegt beispielsweise der Umsatzeinbruch einer Branche durchschnittlich bei 40 Prozent, dann käme alles darauf an, die Kräfte so zu bündeln, dass der Umsatzeinbruch in der eigenen Organisation geringer ausfällt, dass er vielleicht nur bei 20 Prozent liegt. Unternehmen, denen solche »relativen Erfolge« gelingen, gehen gestärkt aus der Krise hervor. Sie haben nach der Krise ihre Wettbewerbsposition deutlich verbessert.

Ferner helfen dort, wo der Absatz das Problem ist, auch nur absatzfördernde Maßnahmen, um die Spezifik der Krise zu meistern. Es gibt eine Fülle von Maßnahmen, die marktseitig umsatzsteigernd, zumindest aber umsatzstabilisierend wirken und in der Folge den eigenen Anteil am Markt ausbauen. Selbstverständlich erfolgt die Auswahl der Maßnahmen immer unter der Prämisse, nicht zulasten des Ertrages zu wirken.

Business-Development: Entwicklung trotz Krise

Die »Geschäftsfeldentwicklung«, also das »Business-Development«, setzt sich das Ziel, neue Geschäftschancen zu suchen, zu finden und konsequent auszunutzen. Während in »Friedenszeiten«, dann also, wenn der Umsatz blüht, der Fokus vor allem auf neue Geschäftsideen gerichtet ist, kommt es in einer Krise eher darauf an, alle Chancen zu ergreifen, die sich kurzfristig bieten. Es gibt bewährte und erprobte Vorschläge, mit denen Unternehmen der Krise aktiv entgegenzutreten können, um gestärkt aus ihr hervorzugehen.



Der Autor **Mirko Düssel** ist Geschäftsführer von **Mirko Düssel & Co.**, einer Strategie- und Marketingberatung in Kaarst. Zuvor war er erfolgreich als Produktmanager, Vorstandsassistent, Key-Account-Manager und Marketingleiter tätig. **Mirko Düssel** begleitet seit mehr als 15 Jahren strategische Veränderungsprozesse in mittelständischen und großen Unternehmen und ist anerkannter Experte für die Entwicklung und Umsetzung effektiver Strategie-, Marketing- und Verkaufsprogramme sowie die Gestaltung und Implementierung nachhaltiger Veränderungsprojekte.

Die im Folgenden vorgeschlagenen Maßnahmen sind zunächst darauf zu prüfen, ob sie einem Unternehmen in seiner spezifischen Marktsituation helfen. Pessimismus ist hierbei kein guter Ratgeber. Die Praxis ist der einzig wahre Prüfstein des Erfolgs: Ob Maßnahmen wirken, zeigt ihre Umsetzung. Allen hier genannten Maßnahmen ist gemein, dass sie sich sofort umsetzen lassen und schnell Wirkung zeigen. Dies ist die beste Voraussetzung, um die »Chancen der Krise« beim Schopf zu ergreifen.

Zunächst einmal ist die Positionierung eines Unternehmens zu überprüfen und gegebenenfalls an die grundlegend veränderte Marktsituation anzupassen: Alle Premiumangebote, die eine hohe Qualität für einen hohen Preis bieten, sowie Gelegenheitsangebote und Okkasione (»nice to have«) sind unter Umständen nicht länger gefragt. Denn auch den Kunden verunsichert die Krise, er legt jetzt Wert auf Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Kurzfristigkeit. Da ein erfolgreiches Produkt den Kundenwünschen folgt, müssen auch Unternehmen ihre Angebote neu ►

konfigurieren. Leistungen sollten schrittweise oder sukzessive in Anspruch genommen werden können, um sie später und bei Bedarf modular auszubauen.

Es kommt darauf an, die bestehenden Beziehungen nicht abreißen zu lassen. Die gesamte Organisation, nicht länger nur der Vertrieb, muss jetzt auf Kundenbindung ausgerichtet sein. Ein intensiver, persönlicher Kundenkontakt auf allen Ebenen, über alle Bereiche hinweg, ist für Vorabinformationen und für ein frühzeitiges Feedback vom Kunden entscheidend. So erfahren Unternehmen von neuem Bedarf und von bevorstehenden Änderungen und können lange vor ihren Wettbewerbern angepasste und maßgeschneiderte Angebote präsentieren. Der Ausbau der Partnerschaft ist jetzt für die Wertschöpfung entscheidend – das gilt für beide Seiten. Nicht nur das Unternehmen intensiviert seine Kundenbindung, auch der Kunde erhöht die eigene Rentabilität durch einen Partner, der unablässig auf seine Wünsche achtet.

Eine Krise lässt nicht nur die Märkte erbeben. Sie schafft notwendigerweise auch neue Märkte, weil die gewohnten Pfade plötzlich ungangbar werden. Die gezielte Suche nach neuen Marktsegmenten bietet aufmerksamen Geschäftsführungen jetzt große Chancen, vernachlässigte Marktsegmente lassen sich vielleicht endlich konsequent entwickeln und ausbauen. Oder das Unternehmen greift in jenen Nischen an, wo Wettbewerber traditionell Probleme hatten. Denn die Akquise von Kunden ist auf einer Durststrecke sehr viel leichter möglich als in fetten Jahren – neue Kunden sind in schwierigen Zeiten für bessere Lösungen viel empfänglicher als in den allzu bequemen »guten Jahren«.

Schlankes Angebot hilft durch dürre Zeiten

Unverzichtbar ist es, die Angebotspalette zu überprüfen. Aus Nostalgie sollten jetzt keine Angebote und Leistungen mehr überleben. Was unprofitabel ist und keinen echten Beitrag zur Kundenbindung leistet, wird eliminiert. Parallel müssen neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt kommen, die den Kunden ans Geschäft fesseln. Bei diesen Produktinnovationen kann es sich zum Beispiel um Einsteigerversionen handeln, um Nachbeziehungsweise Aufrüstoptionen oder um kostengünstigere Alternativenangebote.

Auch der Servicebereich bedarf jetzt einer grundlegenden Reform. Ein Unternehmen könnte bessere Garantien geben oder die Probezeiten und Testzeiträume verlängern. Auch jede Form von Service, die den Kunden personell entlastet, ist in Krisenzeiten angebracht. Die Konzentration auf das Folgegeschäft ist wichtiger als die Jagd auf Neukunden.

Mit aktivem Pricing Erträge sichern

Für die Preisgestaltung in Krisenzeiten gilt, dass Erhöhungen nahezu tabu sein sollten. Alle Änderungen müssen mit Samthandschuhen erfolgen, denn jeder Kunde reagiert auf Preisänderungen jetzt sehr »elastisch«. Fehler sind dann nur schwer rückgängig zu machen. Kunden bevorzugen jetzt die flexibleren Preisstrukturen, für Fixpreise und »Abostrukturen« erlischt ihr Interesse.

Trotz der prekären Lage sollten Preiszugeständnisse nur differenziert und im Einzelfall gemacht werden, »Rabattschlachten« sind kein probater Weg aus der Krise. An die Stelle derartiger Preisnachlässe können aber durchaus »Naturalrabatte« treten. Die schonen die Kasse und sie halten vor allem die Preise stabil. Wenn Preissenkungen trotzdem gewährt werden müssen, dann sollten sie grundsätzlich nur als spezifischer Sonderrabatt für ein ausgewähltes Angebot erfolgen, möglichst nie als undifferenzierte Preissenkung »über alles« hinweg.

Generell lässt sich jetzt das gesamte Rabattsystem revidieren, denn auch dort lassen sich Spielräume eröffnen. Manche Kunden bekommen aus »historischen Gründen« unverhältnismäßig hohe Rabatte, die sie faktisch längst nicht mehr verdienen. Die Verhandlungsspielräume des Vertriebes könnten restriktiver gefasst werden, wenn es Anzeichen für einen leichtfertigen Umgang mit Rabatten gibt. Auch der Ursprung mancher »Inklusivleistungen« verliert sich im Dunkel der Firmengeschichte, sie könnten längst separat in Rechnung gestellt werden.

Bevor der Preis reduziert wird, empfiehlt sich eine Reduktion der Menge. So bleiben die Preise unangetastet und es gibt weniger Probleme, wenn nach der Krise die Mengen wieder steigen. Vor allem gilt für Preise die Regel: »Preiskämpfe mit Wettbewerbern sind zu vermeiden!«

Mehr Betrieb im Vertrieb

Nicht nur in der Krise nimmt der Vertrieb eine Schlüsselfunktion ein. Er hat das Ohr direkt am Kunden, er ist die wichtigste Schnittstelle zu den Wünschen und Bedürfnissen des Marktes. Gerade die Vertriebseffizienz muss jetzt gemessen und optimiert werden. Auch die Auswahl des aktivierbaren Kundenpotenzials ist sorgfältig zu hinterfragen. Nicht nur die »Lieblingskunden« einzelner Vertriebsmitarbeiter dürfen im Zentrum des Handelns stehen. Vor allem gilt es, Kunden mit Potenzial zu identifizieren und diese dann gezielt zu überzeugen.

In Krisenzeiten wird aus jedem Mitarbeiter ein Verkäufer. Alle müssen sich jetzt die Frage stellen: »Was können wir persönlich tun, damit wir mehr verkaufen?« Jeder Mitarbeiter, der vor Ort beim Kunden auftaucht, kann potenzielle Cross-Selling-Möglichkeiten aktiv erschließen, er kann also den Kunden für Produkte erwärmen, die dieser bisher noch nicht gekauft hat.

Alle diese Maßnahmen stellen eine kleine Auswahl aus einem ganzen Katalog denkbarer Optionen dar. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung sind dabei letztlich nur zwei Faktoren: erstens die Rückbesinnung auf die eigenen Stärken, zweitens der unverrückbare Fokus auf den Kundennutzen – als Basis jeden Geschäftserfolgs. ■

DAS SEMINAR

04

Business-Development – als Gewinner durch die Krise

INHALTE

Wer nur kurzfristig denkt, denkt zu kurz. Trotz aller aktuellen Schwierigkeiten ist es erforderlich, auch die mittel- und langfristige Perspektive im Blick zu behalten. Langfristiges Wachstum und Wertsteigerung eines Unternehmens gelingen nur über ein aktives, chancen- und zukunftsorientiertes Business-Development. Im Seminar werden Methoden zur Realisierung strategischer Projekte vorgestellt und Instrumentarien und Entscheidungshilfen beleuchtet.

REFERENT

Mirko Düssel

ORT

Bitkom Tagungszentrum, Hahnstraße 70, 60528 Frankfurt/M.

TERMINE

19.–20. Oktober 2009

PREIS (zzgl. USt.)

1.090,- EUR / 690,- EUR (BITKOM-Mitglieder)