

campus

HERMANN SIMON

33 **SOFORT**

**MAßNAHMEN**

**GEGEN DIE KRISE**



WEGE FÜR IHR UNTERNEHMEN



# 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

**Kapitel 8: Umsetzung der Sofortmaßnahmen . . . . . 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

**Kapitel 9: Was kommt nach der Krise? . . . . . 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

**Danksagung . . . . . 200**

**Register . . . . . 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