



Impulse für **KMU**



Sofortmassnahmen in Krisenzeiten

Im Unterschied zu früheren Krisen, deren Auslöser vielfach gestiegene Kosten wie beispielsweise erhöhte Rohstoffpreise oder ungünstige Währungskurse waren, liegt das Problem der aktuellen Krise heute beim Einbruch des Absatzes bzw. des Umsatzes. Die Unsicherheit der Konsumenten stellt dabei eine wesentliche Ursache für diese Absatzschmälerung dar. Diese Absatz- und Umsatzkrise kann nicht allein durch Kostensenkungen gemeistert werden. Im Folgenden werden deshalb einige schnell umsetzbare Massnahmen vorgestellt, die Gewinn und Liquidität rasch verbessern sollen und so verhindern können, dass ein Unternehmen während der Krise in eine existenzbedrohende Lage gerät. Abgedeckt werden dabei sowohl der Vertriebsbereich und die Preisgestaltung als auch die Kundengewinnung und die Serviceleistungen. Dennoch ist die laufende Überwachung der Kostenseite sicherzustellen, um die ertragsseitigen Massnahmen optimal unterstützen zu können.

Umschichtung interner Kapazitäten

Um den Umsatz in Krisenzeiten steigern zu können ohne gleichzeitig die variablen Kosten zu erhöhen, kann eine Umschichtung der internen Kapazitäten

zielführend sein. Beispielsweise können Innendienst- oder Servicemitarbeiter mit vorhandenen Kapazitäten im Vertrieb oder im Kundendienst eingesetzt werden. Zum einen bringt dies

EDITORIAL

Für einige Unternehmen hat die aktuelle Wirtschaftskrise existenzbedrohende Ausmasse angenommen. In vielen Fällen kam es zu Kurzarbeit, Stellenabbau oder gar zu Betriebsschliessungen. Glücklicherweise vermögen diesem Trend zahlreiche Unternehmen zu trotzen. Zudem deuten bereits erste Prognosen auf eine Erholung der Konjunktur hin. Dennoch ist auch für Unternehmen, die bisher relativ schwach von der Rezession getroffen wurden, erhöhte Vorsicht geboten, da in der jetzigen Lage vielerorts massive Umsatzeinbussen zu verzeichnen sind, die durch die Krise ausgelöst wurden. Damit sich diese Einbussen nicht zu einer existenzbedrohenden Gefahr für das Unternehmen ausweiten, ist schnelles und entschlossenes Handeln gefragt. In der neuesten Ausgabe des Axalo Telegrammes möchten wir daher fünf ausgewählte Sofortmassnahmen vorstellen, die einerseits zur Schadensbegrenzung beitragen und andererseits das Fortbestehen von Unternehmen sichern können. In diesem Zusammenhang sei jedoch erwähnt, dass immer eine Untersuchung des Einzelfalles notwendig ist, um die richtigen Sofortmassnahmen anzuwenden. Gerne stehen wir Ihnen für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

Dr. Patrick Kranz, CFA

Beschäftigung für die nicht ausgelasteten Mitarbeiter, was zu einem positiven Betriebsklima beiträgt, zum anderen werden diese Mitarbeiter durch ihre Vertriebsfolge zusätzlichen Umsatz generieren. Es gilt zu beachten, dass fachspezifische ebenso wie methodische und soziale Kompetenzen

Das Problem der aktuellen Krise liegt beim Einbruch des Absatzes bzw. des Umsatzes.

den Rahmen einer solchen personellen Aufgabenerweiterung vorgeben. Somit gilt es die Verträglichkeit einer Umschichtung interner Kapazitäten mit der Qualität der Dienstleistung in Einklang zu bringen. Eine mögliche Sofortmassnahme könnte sein, eine/n Servicetechniker/in verkaufsfördernd einzusetzen. Dabei würde die aktive Kundenbewirtschaftung mittels Beratungsgesprächen zu neuen Produkten während der regulären Wartungstätigkeit bei Kunden stattfinden, beispielsweise in der Heizungs- und Sanitärbranche.

Vereinbarung einer Probezeit

Wie eingangs erwähnt, kann eine Veränderung des Kundenverhaltens während einer Rezessionsphase festgestellt werden. Die Risikotoleranz ist aufgrund der unvorhersehbaren Entwicklung und des Ausgangs der Krise massiv gesunken. An diesem Punkt setzt die nächste Sofortmassnahme an. Die Vereinbarung einer Probezeit für Produkte wie beispielsweise Maschinen oder Konsumgüter kann helfen, die Auslastung zu steigern, die Lager abzubauen und die Umsatzentwicklung zu stabilisieren. Hierbei hat der Kunde im Gegensatz zum Kauf oder zum mehrjährigen Leasingvertrag die Gelegenheit, das Produkt testweise für eine Miete ohne weitere Verpflichtungen zu nutzen. Dies hat den Vorteil, dass er keine längerfristige Verpflichtung eingehen muss und dass sich somit sein Risiko einer Fehlinvestition



vermindert. Für den Produzenten bzw. Händler erhöht sich das Risiko entsprechend. Dieses Risiko gilt es geschickt abzuwägen: Wie hoch ist der Nutzen aus solchen Mietvereinbarungen unter Berücksichtigung des Risikos eines drohenden Wertverlustes der gebrauchten aber noch nicht verkauften Waren. Ein mögliches Einsatzgebiet dieser Sofortmassnahme könnte im Bereich der IT zu finden sein. Beispielsweise könnte die 3-monatige Probezeit beim Einsatz eines Servers samt Peripherie und Netzwerkgeräten helfen, den Kunden von der Investition zu überzeugen.

Während einer Rezessionsphase kann eine Veränderung des Kundenverhaltens festgestellt werden.

Parallel zum erbrachten Mehrwert der modernen IT-Hardware können gleichzeitig die überdurchschnittliche Kundenbetreuung und weitere Dienstleistungen betont werden. Somit werden die käufer-

seitigen Hemmnisse insbesondere bei kapitalintensiven Investitionsgütern etwas abgebaut.

Preiserhöhungen

In Krisenzeiten zeigt sich hauptsächlich ein Angebotsüberschuss, welcher einen Preisverfall mit sich bringt. Den-

In Krisenzeiten zeigt sich hauptsächlich ein Angebotsüberschuss, welcher einen Preisverfall mit sich bringt.

noch ist es durchaus realistisch, in einer Rezession Preise zu stabilisieren oder gar Preiserhöhungen anzustreben. Meist kennen Kunden und Konsumenten nur den Preis bestimmter Produkte und sind über die Preise des restlichen Sortimentes schlecht informiert. Dies gilt vor allem für Produkte des täglichen Bedarfs, die relativ selten gekauft werden müssen. Wer kann beispielsweise mit Bestimmtheit sagen, was eine Glühlampe kostet? Angenommen der Kunde

findet im Sortiment drei Glühlampen im Preisbereich von CHF 2 bis CHF 6 und entscheidet sich für ein durchschnittliches Produkt für CHF 4. Würde die Preisspanne zwischen CHF 2 und CHF 8 liegen, würde sich der Kunde möglicherweise wieder für ein durchschnittliches Produkt entscheiden und nun dafür CHF 5 bezahlen. Mit dieser Neugestaltung der Sortimentspreise liesse sich der Umsatz in diesem Beispiel um 25% steigern. Voraussetzungen für ein Gelingen dieser selektiven Preiserhöhung sind fundierte Kenntnisse des gesamten Unternehmensumfeldes. Der Erfolg dieser Sofortmassnahme ist stark abhängig von Branche und Marktsituation. So wird

Eine Preisstabilisierung oder Preiserhöhung wird grösstenteils im Endkonumentenmarkt für Massenartikel durchsetzbar sein.

eine Preisstabilisierung oder Preiserhöhung grösstenteils im Endkonumentenmarkt für Massenartikel durchsetzbar sein. Ein mögliches Einsatzgebiet findet sich im Bereich der Reifenherstellung für Fahrzeuge. Voraussetzung dabei ist ein qualitativ mehrstufiges Sortiment eines Produktes, welches das obenstehende Handlungsmuster des Konsumenten zulässt.

Nichtlineare Preise

Eine weitere, effektive Methode zur Erhaltung der Preise und zur Förderung der Absatzmenge ist das Verwenden von nichtlinearen Preisen. Bei den nichtlinearen Preisen erfolgt die Preisbildung nicht konstant, sondern abhängig von der abgenommenen Stückzahl. Je höher die Abnahmemenge desto geringer der Preis pro Stück. Diese Art der Preisgestaltung wird seit langem eingesetzt und beruht auf dem Prinzip der Skaleneffekte. Viele kleinere Unternehmen nutzen dieses Preiskonzept in ähnlicher

Form durch die Gewährung von Mengenrabatten. Ein weiteres Instrument zur Anwendung nichtlinearer Preise ist die Vereinbarung von Rahmenverträgen. Als mögliches Beispiel bietet sich die Holzverarbeitungsindustrie an. Die vertragliche Festlegung zur Art des Holzes, Grösse, Gewicht, Farbe und Gesamtmenge bietet sowohl dem Holzabnehmer als auch dem Produzenten eine Sicherheit und erlaubt eine risikogerechte Kalkulation der künftigen Aufwände bzw. Erträge.

Pricebundling

Das Pricebundling entkoppelt zusätzlich den Preis von einem bestimmten Produkt. Der Kunde erhält ein vom Anbieter vordefiniertes Paket zu einem günstigeren Preis als die Summe der Einzelpreise der Produkte. Diese Methode wird zum Beispiel in der Autoindustrie mit sogenannten Options- oder Ausstattungspaketen angewandt. Dabei erhält der Wagenkäufer mehrere Ausstattungsmerkmale im Paket merklich günstiger als in der Einzelauswahl. Der Vorteil solcher Arten der Rabattgewährung zeigt sich darin, dass der Rabatteffekt durch den Mehrumsatz aufgefangen wird. Beim Bundling ist es sogar möglich, trotz des Rabattes auf das Bündel einen höheren Gewinn als beim Einzelverkauf der Produkte zu erzielen. Allerdings setzt dies eine vorgängige Analyse

Viele Unternehmen verfügen über ungenutzte Umsatzpotenziale bei den Serviceleistungen.

der Gewinnwirkung im jeweiligen Produktumfeld als auch der Zahlungsbereitschaft der Kunden voraus. Ein weiteres Einsatzgebiet dieser vertriebsseitigen Massnahme ist das Baunebengewerbe. Beispielsweise kann die Zusammenlegung mehrerer Produkte eines Küchengeräteherstellers zu einem vergleichsweise günstigen Preis sinnvoll sein. Die Wahrnehmung dieses Gesamtpakets

seitens des Kunden wird zum einen verstärkt, zum anderen wird das Bedürfnis nach Konkurrenzvergleichen tendenziell abnehmen.

Serviceleistungen

Ungenutzte Umsatzpotenziale gibt es in vielen Unternehmen auch bei den Serviceleistungen. Oftmals empfinden Produktionsunternehmen das Anbieten von Service als belastend, da dies andere Organisations- und Führungsstruktu-

Dienstleistungen, die bisher nur einzeln angeboten wurden, können als Paket zu Festpreisen verkauft werden.

ren erfordert. Serviceinnovationen lassen sich jedoch viel schneller umsetzen als Produktinnovationen. Als Neuerungen könnten beispielsweise Dienstleistungen, die mit dem bisherigen Kernprodukt zusammenhängen, angeboten werden. Möglichkeiten dazu bestehen unter anderem bei der Lieferung, Montage, Optimierung, Wartung oder Lösung von Problemen auch für Konkurrenzprodukte. Ähnlich wie beim Pricebundling können auch Dienstleistungen, die bisher nur einzeln angeboten wurden, als Paket zu Festpreisen verkauft werden. Auch die Erweiterung des Serviceangebotes führt zu einer besseren Auslastung der Mitarbeiter und im Optimalfall zu mehr Umsatz. Ausserdem erhält der Kunde durch das Anbieten von Lösungen aus einer Hand eine höhere Sicherheit und Effizienz, was als Nebeneffekt zu einem Imagegewinn und erhöhter Kundenbindung führen kann. Mögliche Einsatzgebiete finden sich im Dienstleistungs- wie auch im Produktionssektor. So kann beispielsweise die Zusatzleistung eines Textilreinigungsbetriebes darin liegen, einen erweiterten Abhol- und Lieferservice anzubieten. Im Produktionsbereich bietet sich die Übernahme der Disposition durch



den Anbieter an. Dabei bewerkstelligt der Lieferant die laufende Bedarfsanalyse eines bestimmten Produktes, beispielsweise den Bedarf der Kartonagen eines Exportunternehmens.

Bei den vorgestellten Sofortmassnahmen ist vor allem die Schnelligkeit der Umsetzung von grosser Bedeutung. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass überstürzte Aktionen wie kurzfristiges Liquiditätsmanagement oder unbedachte Preisanpassung zu schwerwiegenden Konsequenzen führen können. Deshalb sollte der Prozess der Umsetzung von Sofortmassnahmen mit der Auswahl durch die quantitative Bewer-

tung der möglichen Massnahmen zur Krisenbekämpfung beginnen.

Hilfreich bei der Auswahl ist die Beantwortung folgender Fragen:

- Was ist zu tun?
- Wie soll die Umsetzung erfolgen?
- Wer ist verantwortlich?
- Wie erfolgt die Kommunikation?
- Welche Ergebnisse hinsichtlich Umsatz, Gewinn und Liquidität sind zu erwarten?
- Wie schnell können die Massnahmen wirken?

Im anschliessenden Umsetzungsprozess sollten aufgrund des Zeitmangels

in der Krise die einzelnen Schritte wie Diagnose, Entscheidung, Umsetzung und Controlling, die normalerweise nacheinander ablaufen, gleichzeitig für alle Massnahmen vorgenommen werden. Um Fehlentscheidungen früh zu erkennen und eine entsprechende Korrektur vorzunehmen, ist auch ein zeitnahes Monitoring bedeutsam. Kontaktieren Sie uns deshalb frühzeitig. Gerne stehen wir für Ihnen und Ihrem Unternehmen tatkräftig zur Seite.



AXALO – Unternehmenswachstum, -sanierung und -verkauf

Die Axalo AG ist auf die umsetzungsorientierte Unterstützung von KMU in den Bereichen Unternehmenswachstum, -sanierung und -verkauf spezialisiert. Unsere Ziele sind die Schaffung, Erhaltung und Übertragung von Unternehmenswerten. Dabei ergänzen wir unser unternehmerisches Finanzwissen durch den gezielten Beizug von Spezialisten und bieten unseren Kunden an KMU angepasste Komplettlösungen aus einer Hand an. Typische Anlässe für einen Beizug eines Experten der Axalo AG sind: Strategie-Entwicklung und Neupositionierung, Turnaroundsituationen, Kostenreduktion, Unternehmensbewertungen, Unternehmensverkauf bei Nachfolgelösungen, Finanz-

planung (z.B. Budgetierung, Liquiditätsplanung). Ausserdem entlasten wir Sie direkt mit unseren Buchhaltungsdienstleistungen. Wir arbeiten mit auf KMU spezialisierten Methoden und haben diese kontinuierlich weiterentwickelt. Da wir selbst auch mehrfache Unternehmer sind, erhalten sie bei uns nachhaltige und unternehmerische Unterstützung.

AXALO Aktiengesellschaft

Bartlegroschstrasse 19 • FL-9490 Vaduz
T +423 388 29 29 • F +423 388 29 20
www.axalo.com • info@axalo.com