

[ Studie ]

OPERATIVE  
ERFOLGS-  
FAKTOREN  
IN DER KRISE



[ Whitepaper der Ergebnisse & Implikationen, 2022 ]

# Einleitung

Der faktische Lockdown der Gesellschaft führte 2020 in vielen Ländern zu einer Vollbremsung der gesamten Binnenwirtschaft und großer Teile der Weltwirtschaft. Das Coronavirus ließ in Rekordgeschwindigkeit Lieferketten abreißen, brachte Produktionsabläufe zum Erliegen und legte Verkaufs- und Vertriebsaktivitäten lahm. In diesem Ausmaß und der Geschwindigkeit war der Absturz historisch einmalig dimensioniert (vgl. Abbildung 1).

Volumenveränderung im globalen Handel mit Gütern von Januar 2018 bis Juni 2022

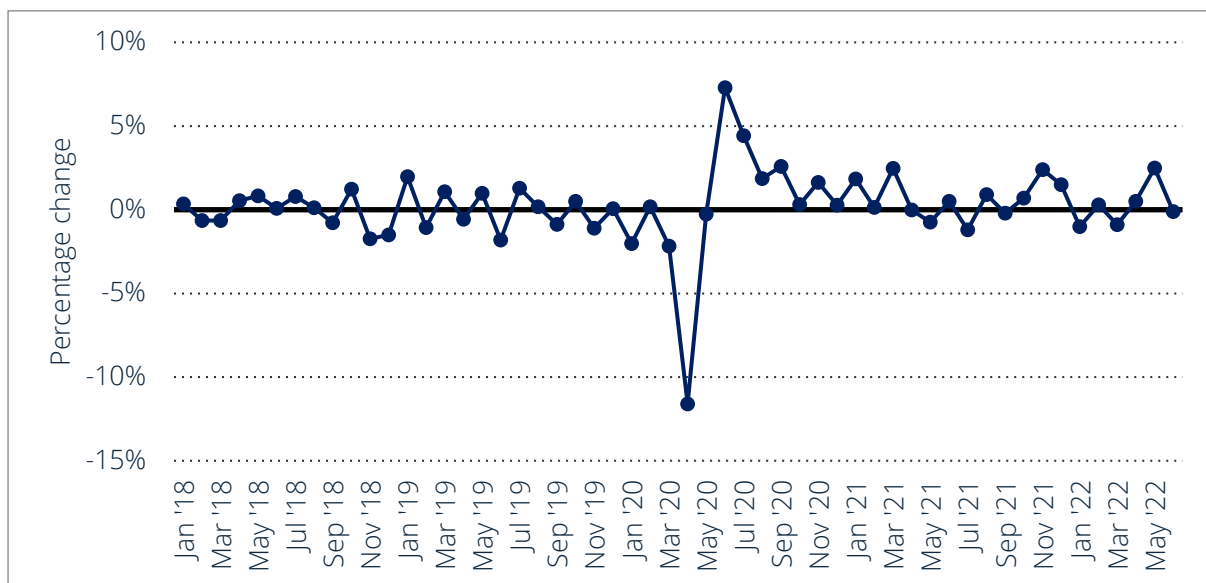


Abbildung 1: Monatliche Veränderung des weltweiten Güterhandels 2018-2022

Quelle: Statista: <https://www.statista.com/statistics/1032180/global-growth-goods-trade/>

Bis heute sind Unternehmen mit vielseitigen Krisen-bedingten Herausforderungen konfrontiert und die langfristigen Folgen dieses Absturzes auf Wirtschaft und Unternehmen lassen sich noch nicht endgültig absehen. Bereits in den letzten großen Nachfragekrisen in 2002 und 2008 waren Unternehmen mit massiven Herausforderungen auf der Nachfrageseite konfrontiert. Dabei stellte sich heraus, dass sich 14% der Unternehmen durch Maßnahmen wie proaktives Agieren sowie die Fokussierung auf Wachstums- und nicht auf Cost-Cutting-Maßnahmen deutlich schneller erholten als andere. Zudem konnte die Profitabilität um 3%-Punkte gesteigert werden (Quelle: Reeves, M. / Whitaker, K. / Ketels, C., Companies Need to Prepare for the Next Economic Downturn, Harvard Business Review, April, 2019). Da historische Krisen nicht direkt mit der aktuellen Corona-Krise vergleichbar sind, führte EbelHofer Consultants eine empirische Untersuchung zur Identifikation von Erfolgsfaktoren im Umgang mit der spezifischen Krisensituation durch:

**Welche Maßnahmen helfen Unternehmen schneller und besser als Wettbewerber aus Krisen herauszukommen?**

# Design der Studie

EbelHofer Consultants befragten 40 primär mittelständisch geprägte Private Equity-Unternehmen aus der DACH-Region. Die Mehrheit der befragten Unternehmen blickten auf eine langjährige Unternehmenshistorie zurück und verfügen über ein breit aufgestelltes Portfolio.

Im Fokus der Studie standen die folgenden Fragen:

- Welche Erwartungen waren an bestimmte, zur Krisenbewältigung durchgeführte Maßnahmen geknüpft (antizipierte Wichtigkeit)?
- Welche Relevanz dieser Maßnahmen stellte sich für die Unternehmensentwicklung im Kontext der Krise heraus (tatsächliche Wichtigkeit bzw. Impact)?

# Ergebnisse

Wie Abbildung 2 zeigt, besaßen etwa die kurzfristige Anpassung der Kosten oder die Inanspruchnahme von Hilfsprogrammen wie das Kurzarbeitergeld der Bundesagentur für Arbeit einen sehr hohen Stellenwert. Diese Maßnahmen waren alternativlos zum Überleben und können somit als absolute Musskriterien betrachtet werden.

Neben der reinen Existenzsicherung haben sich die Unternehmen vor allem um die Verbesserung der Absatzseite gekümmert, d. h. operative Maßnahmen ergriffen.

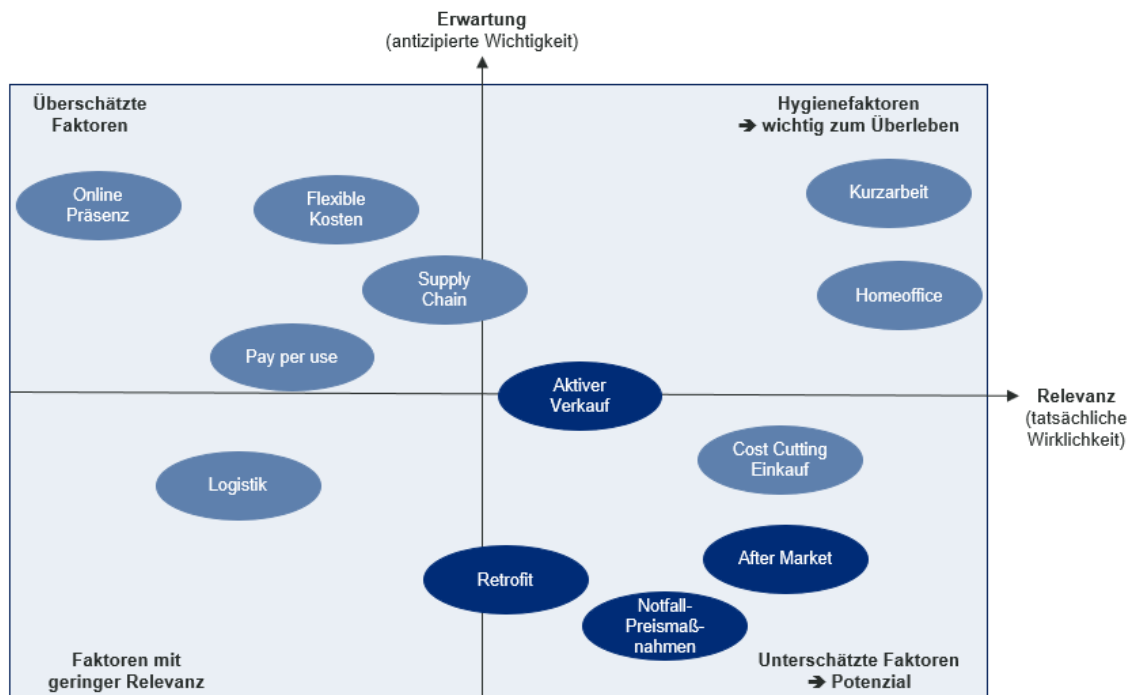


Abbildung 2: Erwartung vs. Relevanz untersuchter Maßnahmen zur Krisenbewältigung

## ➤ Marktseitige Stellhebel Pricing und Vertrieb von hoher Relevanz zur Krisenbewältigung

Interessant ist, dass Maßnahmen aus den Bereichen Vertriebskonzept, Einkauf, After-Market und Pricing eine deutlich höhere Relevanz besitzen als ursprünglich vermutet. Hier liegen auch die Stellhebel verborgen, die perspektivisch eine strategische Differenzierung vom Wettbewerb ermöglichen.

## ➤ Operative Maßnahmen führten zu einer schnelleren Erholung

Für Portfoliounternehmen, die sich schnell erholt haben und bereits wieder wachsen, wurde der Stellenwert der operativen marktseitigen Stellhebel deutlich höher eingeschätzt als bei Portfoliounternehmen, die sich noch nicht erholt haben (Abbildung 3).

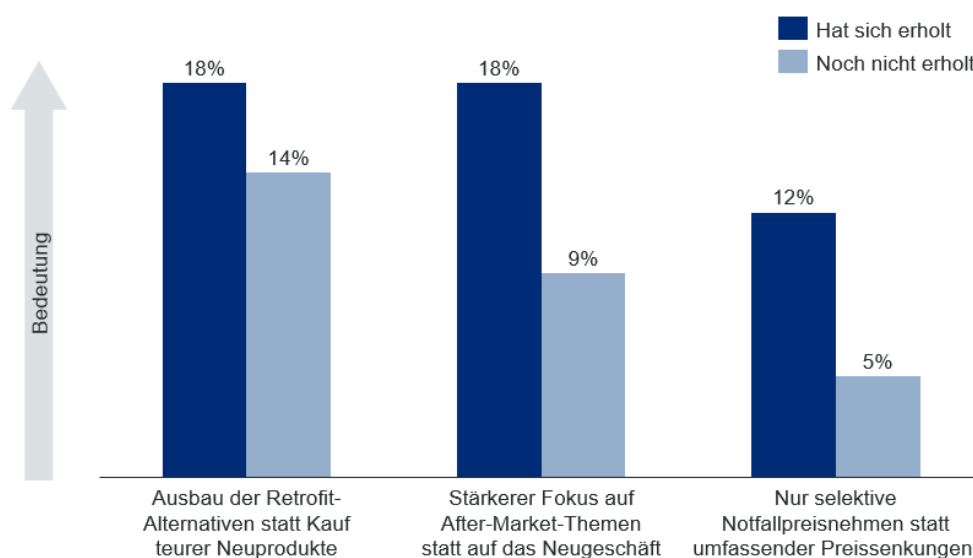


Abbildung 3: Bedeutung von Maßnahmen bei Unternehmen mit schneller Erholung vs. geringer Erholung

## Empfehlungen zur Bewältigung von Krisen

Die Studie identifiziert vier wesentliche Stellhebel in den Bereichen Pricing und Vertrieb, die Unternehmen bei der Krisenbewältigung berücksichtigen sollten: Notfall-Preismaßnahmen, Aftermarket, Retrofit und Aktiver Verkauf.

## 1 Über reine Notfall-Preismaßnahmen hinausdenken

Notfall-Preismaßnahmen zum Gegensteuern bei wegbrechenden Absätzen wurden von zahlreichen Unternehmen genutzt. Diese haben den Vorteil, kurzfristig umsetzbar zu sein und in kurzer Zeit Wirkung zu zeigen. Sich dem gestiegenen Preis- und Nachlassdruck überlebensfähig zu beugen, hilft allenfalls sehr kurzfristig. Bei vorschnellem Handeln könnten Erträge von morgen verbrannt werden. Es gilt daher, einige Punkte mit Blick auf potenzielle strategische Langzeitfolgen kurzfristiger Preismaßnahmen zu berücksichtigen:

- Listenpreise sollten so weit wie möglich auf ihren bisherigen Niveaus verbleiben.
- Die Reduzierung der Preishöhe von Kernprodukten und Innovationen gilt es, zu vermeiden, da einmal reduzierte Listenpreisniveaus sich erfahrungsgemäß nicht mehr oder nur sehr schwer über einen langen Zeitraum korrigieren lassen.
- Nachlässe auf Kundenpreisebene, sofern sie denn nicht zu vermeiden und sinnvoll sind, können in Form befristeter Rabatte oder Naturalrabatten umgesetzt werden. So bleiben bisherige Preisstrukturen auch für die Nachkrisenzeit erhalten. Vorteil des Naturalrabatts: Kunden nehmen einen Nachlass in Höhe des Listenpreises wahr, während intern nur die deutlich niedrigeren Herstellkosten zu Buche schlagen.

## 2 Chancen im Vertrieb nutzen

Konkrete vertriebliche Ansatzpunkte liegen in den Bereichen Ersatzteile, Reparaturen, Wartungs-/ Serviceverträge oder Modernisierungen (Retro-Fit). So konnten etwa den Kunden, für die eine teure Neumaschine in absehbarer Zeit nicht in Frage kamen, günstigere Retrofit-Konzepte angeboten werden. Zudem bewährten sich auch die Ausweitung von Garantien oder Wartungsverträge, die mit längerer Laufzeit, vergrößertem Leistungsumfang oder zu verringerten Kosten angeboten wurden. Speziell der Ersatzbereich erwies sich in vielen Fällen als Wachstums- und Ertragsstreiber. Die generierten kontinuierlichen Einnahmenströme sorgen für eine Stabilisierung des Geschäfts und liefern die oft gewünschten ‚Recurring-Revenues‘. Dabei sind folgende Punkte zu berücksichtigen, um mit einem konkreten Maßnahmenkatalog Umsatz und Gewinn zu verbessern:

- Schaffung von Transparenz des Wettbewerbsumfelds; hier tritt man nicht nur gegen die ‚üblichen Verdächtigen‘ aus dem Neugeschäft an, sondern auch gegen lokale Servicespezialisten, die sich oft die ‚Rosinen herauspicken‘
- Erfassung der historisch im Markt ‚installierten Basis‘, für die perspektivisch After-Market-Leistungen erbracht werden können
- Erstellung einer Potenzialanalyse auf der dann mit einem konkreten Maßnahmenkatalog aufgesetzt werden kann
- Entwicklung einer spezifischen Aftersales-Pricing-Strategie inkl. Definition aller relevanten Prozesse
- Definition strukturierter Listenpreise sowie entsprechender differenzierender Konditionen

## Fazit

Unsere Studie am Beispiel der Corona-Pandemie zeigt, dass gerade marktseitige Stellhebel im Bereich Pricing und Vertrieb von hoher Relevanz für eine positive(re) Unternehmensentwicklung in Krisenzeiten sind. Neben den aufgeführten konkreten Preis- und Vertriebs-Empfehlungen legen wir nahe, sich aktiv mit den Portfoliounternehmen zu beschäftigen und diese in so historisch außergewöhnlichen Situationen nicht sich selbst zu überlassen. Denn unsere Studie hat auch gezeigt, dass PE-Häuser mit einem Portfolio-Team operativen Maßnahmen einen höheren Stellwert zuschreiben und besser durch die Krise kommen. Neben Portfolio-Teams können externe Berater wichtige Impulse zu operativen Maßnahmen aus neutraler Perspektive geben. Diese Ergebnisse und Empfehlungen dürfen gerne über den konkreten Betrachtungs-Fall der Corona-Pandemie hinaus interpretiert werden. Es gilt, aus vergangenen Krisen zu lernen und dies strategisch für aktuelle und zukünftige Krisen zu nutzen.

EbelHofer Consultants kann Unternehmen gezielt in den Bereichen Strategie, Pricing, Vertrieb und Marketing beraten. Dabei unterstützen wir Sie gerne von der Analyse des Status quo, zur Erstellung eines lösungsorientierten Konzepts bis hin zum operativen Implementierungsprozess im Unternehmen, um den Projektfortschritt und Ergebnisbeitrag zu gewährleisten.

Autoren:

**DIETER LAUSZUS**  
Partner  
dieter.lauszus@ebelhofer.com



**DR. HELEN CHRISTMANN**  
Manager  
helen.christmann@ebelhofer.com



**EMILIA VON PETERFFY-ROLFF**  
Associate Consultant  
emilia.rolff@ebelhofer.com



EbelHofer Consultants ist eine international tätige Unternehmensberatung mit Ausrichtung auf Strategie, Pricing, Vertrieb und Marketing. Unsere Berater kombinieren analytische Kompetenz mit langjähriger Erfahrung und entwickeln umsetzungsorientierte Lösungen auf dem Weg zu profitablen Wachstum.

EbelHofer Strategy & Management Consultants GmbH  
An der Wachsfabrik 10  
D-50996 Köln  
+49 (0)2236 38383 0