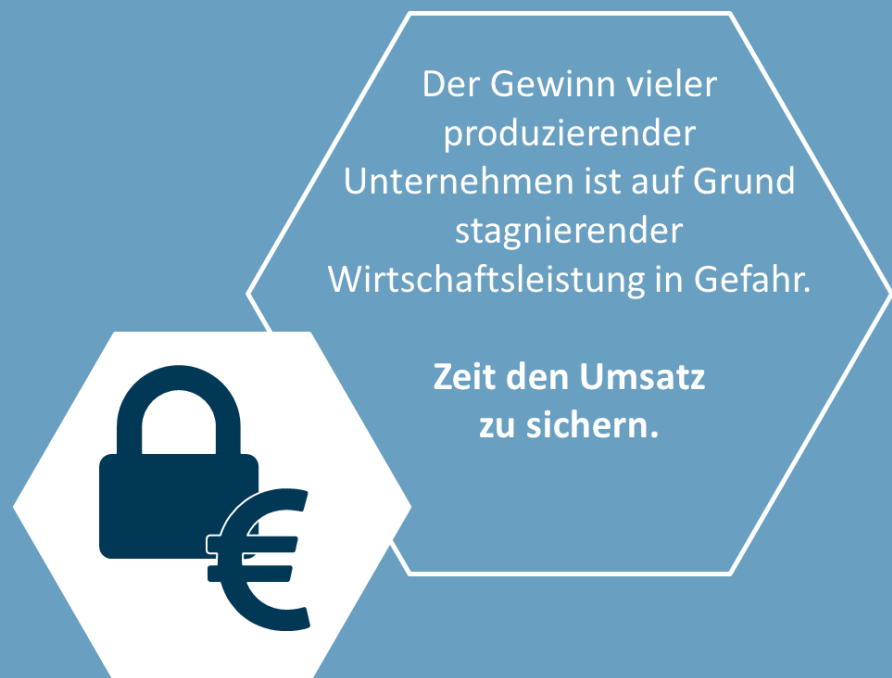


UMSATZSICHERUNG IN RÜCKLÄUFIGEN MÄRKTEN

Wie Sie wirksam gegensteuern

ZUSAMMENFASSUNG



1

ERGEBNISEINBRUCH

Der Umsatzrückgang in der produzierenden Industrie führt zu überproportionalen Ergebniseinbrüchen.

2

KOSTENSENKUNG

Einseitig kostenbezogene Maßnahmen der Ergebnissicherung greifen zu kurz.

3

UMSATZSICHERUNG

Umsatzsicherung bzw. -gewinnung stellt einen wesentlichen Hebel dar, allerdings sind dabei besondere Herausforderungen zu beachten.

4

METHODIK

Der ADVYCE Revenue Protection-Ansatz umfasst 15 Hebel in sechs Handlungsfeldern zur ganzheitlichen Umsatzsicherung und -gewinnung.

5

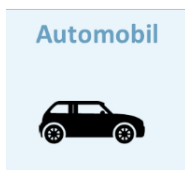
WIRKSAMKEIT

Der Ansatz ist praxiserprobt und stellt die kurzfristige Wirksamkeit der Maßnahmen sicher.

RÜCKLÄUFIGE MÄRKTE FÜHREN UNMITTELBAR ZU SUBSTANZIELLEN ERGEBNISEINBRÜCHEN.

Nach Jahren des wirtschaftlichen Aufstiegs erscheint das obere Ende des Konjunkturzyklus erreicht. Für das Gesamtjahr 2019 wird kein oder nur noch ein marginaler Anstieg der realen Wirtschaftsleistung in Deutschland erwartet. Der Bundesverband der Deutschen Industrie prognostiziert ein Wachstum von höchstens 0,5% gegenüber dem Vorjahr. Wesentliche Ursache für die schwache BIP-Entwicklung ist das verarbeitende Gewerbe. In vielen Branchen der produzierenden Industrie lässt sich seit Monaten nicht nur eine Abkühlung feststellen, sondern es kommt vielfach zu sehr deutlichen Geschäftsrückgängen.

Beispielhaft für die allgemeine Entwicklung seien folgende Kernsegmente der produzierenden Industrie genannt:



Automobil

Im Zeitraum von Januar bis Juli 2019 ging der Fahrzeugabsatz in den wichtigsten Märkten China (-12,7%), Westeuropa (-3,1%) und Nordamerika (-1,5%) gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum teilweise deutlich zurück (Quelle: VDA). Zusätzlich führen branchenspezifische Herausforderungen wie Dieselkrise, Klimaschutzauflagen sowie die kostenintensive Transformation zur E-Mobilität zu einer deutlichen Belastung der Margen.



Maschinenbau

Als typischer Frühindikator gilt der Auftragseingang im Maschinenbau. Hier zeigen die Zahlen einen Rückgang von 9% im ersten Halbjahr 2019 gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum (Quelle: VDMA).



Konsumgüter

Im Vorjahreszeitvergleich sank die Konsumgüterproduktion im ersten Quartal 2019 um 3,4% und im zweiten Quartal 2019 beschleunigte sich dieser Trend mit einem Rückgang um 5,4% (Quelle: BDI).

**EINZELNE UNTERNEHMEN HABEN
MIT UMSATZVERLUSTEN VON TEIL-
WEISE BIS ZU 20% ZU KÄMPFEN.**

Weiter erschwert wird die aktuelle Situation durch eine segmentübergreifende Unsicherheit aufgrund der internationalen Handelskonflikte und dem Brexit.

Auch wenn eine konjunkturelle Eintrübung grundsätzlich erwartbar war, lag der primäre Fokus der produzierenden Unternehmen bisher weiterhin auf Wachstum. Somit ergibt sich für viele Unternehmen eine neu zu bewertende Situation. Aufgrund der Umsatz-/Ergebnis-Mechanik führen die Umsatzeinbußen jetzt unmittelbar zu überproportionalen Ergebniseinbrüchen. Um dem gegenzusteuern, besteht die besondere Herausforderung darin, die Ergebnissituation zu verbessern und gleichzeitig die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Doch wie lässt sich dieses kurzfristig und effizient realisieren?

DIE ABSICHERUNG DES UMSATZES WIRD ALS HEBEL REGELMÄSSIG VERNACHLÄSSIGT.

Kommt es zu einem deutlichen Rückgang des Geschäftsvolumens, fokussieren sich die Unternehmen typischerweise auf die Senkung der Kosten. Hier sollen je nach Umfang und Härtegrad des Vorgehens Ergebnisbeiträge u.a. durch Ausgabenverzicht, Erzielung von Effizienzsteigerungen oder Redimensionierung der Strukturkosten erzielt werden. Dabei sind die mit diesem Vorgehen verbundenen potenziellen Nachteile zu beachten: Freisetzung von Know-How-Trägern, Gefahr der Kürzung von kritischen Zukunftsinvestitionen, usw.

Demgegenüber kann die (ergänzende) Absicherung des Umsatzes eine wesentlich elegantere Handlungsoption sein, denn je besser dies gelingt, desto eher kann auf schmerzhaftes Anpassungen auf der Kostenseite verzichtet bzw. diese abgeschwächt werden.

EIN GEGENSTEUERN MIT MASSNAHMEN ALLEIN AUF DER KOSTENSEITE GREIFT ZU KURZ.

Unsere Projekterfahrung zeigt, dass die Absicherung des Umsatzes eine sehr wirksame Option zur Sicherung des Ergebnisses sein kann. Dabei sind jedoch besondere Herausforderungen zu beachten.

Konjunktуреinfluss

Konjunkturell bedingte Umsatzverluste wirken sich auf Grund von wirtschaftlichen Abhängigkeiten branchenübergreifend aus. Somit reduzieren typischerweise alle aktuellen und potenziellen Kunden ihr Einkaufsvolumen, was zu einer starken Kettenreaktion führt.

Wettbewerbsintensität

Umsatzsicherung (oder gar -gewinnung) in rückläufigen Märkten – sofern nicht über den Hebel Preis realisiert – bedeutet immer die Ausweitung des eigenen Marktanteils gegenüber Wettbewerbern.

Freiheitsgrade

In einigen Branchen bestehen regelmäßig mehrjährige Vertragsvereinbarungen sowie besondere Produktqualifizierungsanforderungen, so dass der Handlungsspielraum für kurzfristige Anpassungen eingeschränkt ist oder mit signifikanten Vertragsstrafen verknüpft ist.

Nebenwirkungen

Kurzfristig wirksame Maßnahmen können unerwünschte mittel-/langfristige Effekte nach sich ziehen. So mögen bspw. aufgrund von Lock in-Effekten zunächst Preissteigerungen realisierbar sein. Diese lösen aber zum nächstmöglichen Zeitpunkt regelmäßig Ausweichhandlungen auf Seiten des Kunden aus.

Wir halten es für wesentlich in rückläufigen Märkten neben den üblichen Kostenanpassungen auch aktiv die Umsatzseite zu bearbeiten. Dabei geht es darum durch geeignete Instrumente in einer sinnvollen Kombination und Ausprägung bei aktuellen und potenziellen Kunden in Summe das erreichte Umsatzniveau kurzfristig möglichst weit abzusichern.

DER ADVYCE-ANSATZ ZUR KURZFRISTIG WIRKSAMEN UMSATZABSICHERUNG

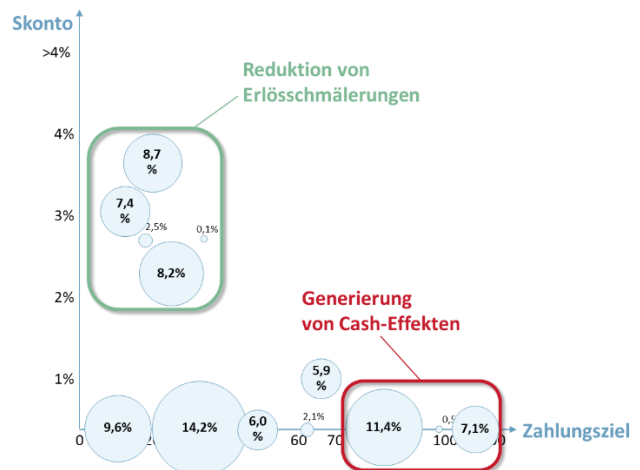
Aus der Erfahrung einer Vielzahl von Projekten haben wir den ADVYCE Revenue Protection-Ansatz entwickelt. Im Gegensatz zu üblichen Umsatzsteigerungs- oder Business Development-Programmen fokussiert unser Ansatz ausschließlich auf die kurzfristige Wirksamkeit. Die Entwicklung eines umfassenden Umsatzsicherungsprogramms erfolgt innerhalb von ca. 6-8 Wochen. Die wesentlichen Handlungsstränge sind dabei einerseits die Markt-/Kundenseite und andererseits die Schlagkraft der Vertriebsorganisation.



Handlungsfelder zur kurzfristig wirksamen Sicherung von Umsatz

Der Ansatz umfasst in den sechs Handlungsfeldern insgesamt 20 Hebel. Diese sind stets unternehmensspezifisch auszugestalten und zu priorisieren. Beispielhaft seien einige Aspekte des Hebels „Reduktion Erlösschmälerungen“ herausgegriffen und kurz skizziert.

Beispiel: Erlösschmälerungen reduzieren



Die Reduktion der Erlösschmälerungen zielt darauf ab die nominalen Umsätze tatsächlich zu vereinnahmen. Zur Grobabschätzung von Potenzialen und zur Identifikation möglicher Ansatzpunkte wird zunächst die Konditionenlandschaft gesamthaft abgebildet. Die Prüfung von konkreten Handlungsmöglichkeiten zur zukünftigen Vermeidung von Erlösschmälerungen erfolgt dann für jeden vorausgewählten Kunden einzeln unter Berücksichtigung branchenüblicher Konditionen. Wie bei anderen preisbezogenen Hebeln stabilisieren erfolgreiche Reduktionen von Erlösschmälerungen nicht nur den Umsatz, sondern in gleicher Höhe das Ergebnis.

ANDERS. PRAXISERPROBT. WIRKSAM.

ADVYCE ist anders. Wir verstehen uns als ergebnisorientierter Transformationsberater, der Umsetzungs- und Ergebnissicherheit für das verantwortliche Management erzeugt. Um dies zu erreichen agieren wir in Umsatzsicherungsprojekten schnell und flexibel in kleinen Teams. Wir begleiten unsere Kunden mit einer starken Methodik und sorgen gleichzeitig für eine enge Einbindung der ausgewählten Vertriebsmitarbeiter. Wir setzen unsere Analysen stets auf belastbaren Daten auf und ergänzen diese durch unsere Branchenexpertise.

Fallbeispiel 1

SITUATION	Führender Anbieter von Komponenten für Land- und Baumaschinen. Ergebnissteigerungsprogramm aufgesetzt. Fokus des Teilprojekts war die Erzielung eines substanziellen Umsatzbeitrags in einem stagnierenden Marktumfeld.
VORGEHEN	Innerhalb von insgesamt dreieinhalb Monaten Entwicklung und Aufsetzen eines Umsatzsicherungsprogramms auf Basis des Revenue Protection Kit gemeinsam mit Key Account-Verantwortlichen des Kunden. Sukzessive auslaufender Beraterereinsatz über Lessons learned-Workshops.
ERGEBNIS	Noch im laufenden Geschäftsjahr Umsatzsteigerung konnte Umsatzsteigerung von 3% erreicht werden. Die volle Wirksamkeit des Programms im Folgegeschäftsjahr betrug insgesamt 5%. Durch den damit erzielten Ergebnisbeitrag erreichte der Kunde einen Return on Consulting von weniger als drei Monaten.

Fallbeispiel 2

SITUATION	Hersteller von hochpräzisen Dreh- und Frästeilen für die Automobilindustrie und den Maschinenbau. Konjunkturbedingt angespannte Auftragslage in den Kernbranchen. Deutlicher Umsatzverlust.
VORGEHEN	Schnellerhebung der Ist-Situation. Entwicklung von Umsatzsicherungs- und Umsatzerweiterungsmaßnahmen auf Basis des Revenue Protection Kit. Eingeschränkter Handlungsspielraum im bisherigen Kundenkreis. Besonderer Fokus daher auf kurzfristige Erschließung von Kompensationsumsätzen durch Hebelung der Kompetenzbasis des Unternehmens.
ERGEBNIS	Entwicklung eines hochpräzisen Getriebeteils für Elektrofahräder inkl. Qualifizierung bei zwei Fokuskunden innerhalb von weniger als sechs Monaten. Bezogen auf ein gesamtes Geschäftsjahr konnten zwei Drittel des Umsatzverlusts mit traditionellen Kunden kompensiert werden. Ferner Einstieg in Zukunftsmarkt mit attraktiven Wachstumsraten.

Die o. g. Fallbeispiele illustrieren die Wirksamkeit des Ansatzes in angespannten Marktsituationen. Wir sind der Überzeugung, dass Kostensenkungen für die mittel- und langfristige Zukunftssicherung von produzierenden Unternehmen nicht hinreichend sind. Vor dem Hintergrund von starkem und wachsendem Wettbewerb, sich schnell entwickelnden Technologien und Fachkräftemangel braucht es auch in schweren Zeiten ein proaktives Handeln auf der Umsatzseite. Mit dem Revenue Protection-Ansatz unterstützen wir Sie dabei.

ADVYCE greift die Herausforderungen der produzierenden Industrie in einer Artikelserie auf und berichtet in regelmäßiger Folge zu den Themen Umsatzabsicherung und Geschäftsentwicklung sowie Ergebnissicherung und Kostensenkung. In der folgenden Ausgabe steht die **Effizienzsteigerung in indirekten Bereichen** im Fokus.

ANSPRECHPARTNER

Dr. Michael Staudinger
Principal

Königsallee 60F
D-40212 Düsseldorf
M: +49 (0) 151 15 04 23 93
m.staudinger@advyce.com



Sebastian Krems
Consultant

Königsallee 60F
D-40212 Düsseldorf
M: +49 (0) 151 15 04 23 94
s.krems@advyce.com



www.advyce.com



Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich ADVYCE zu einer rasant wachsenden umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet ADVYCE klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z. B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei ADVYCE integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.

Das ADVYCE-Team verfügt immer über kompetente und erfahrene Berater. Bedarfsgerecht setzen wir in unseren Projekten zur Entwicklung von Lösungsansätzen bewusst branchenfremde Expertise oder Inkubatoren ein, um stets auch einen Blick über den Tellerrand zu wagen und die beste Lösung für unsere Kunden zu finden.