

Simplifizierung des Geschäfts

von Harald Münzberg

In vielen Unternehmen wird man damit konfrontiert, dass 80 Prozent des Umsatzes mit 20 Prozent der Produkte oder Kunden erzielt werden. Warum unterziehen sich Unternehmen der Mühe, die „letzten“ 20 Prozent Ergebnis mit 80 Prozent „Einsatz“ zu erreichen? Wäre es nicht viel einfacher, ein Unternehmen genau auf die Erbringung der ersten 80 Prozent mit 20 Prozent Einsatz auszurichten¹? Für viele Unternehmen würde mit einer solchen Simplifizierungsstrategie ein „right“- oder ein „downsizen“ einhergehen. Nicht nur in Zeiten angespannter wirtschaftlicher Entwicklung hätte also eine Simplifizierungsstrategie durchaus ihren Reiz.

Die Komplexitätsfalle vermeiden

Das Phänomen der Komplexitätsfalle ist bekannt: Sortimente ufern aus, man verzettelt sich und konzentriert sich nicht auf das Wesentliche. Andererseits fordert der Markt Vielfalt. Und es gibt gute Gründe, diese trotz der Komplexitätskosten anzubieten:

Die Differenzierungsrente: Gerade unter Marketinggesichtspunkten ist klar, dass man in der Differenzierung, mit einem klaren USP höhere Preise erzielen kann.

Der Sortimentszwang: „Ich brauche 16 Artikel, um 4 verkaufen zu können“. Gerade in ausdifferenzierten Märkten erwartet der Kunde individualisierte Problemlösungen.

Die Innovationsrente: Dem Ersten gehört der Markt. Innovationen benötigen aber „Versuch und Irrtum“ – eben auch die Zerstörung des Erreichten.

Die Erneuerungsrate: Produkte unterliegen einem Alterungsprozess. Diesem „Gesetz“ muss durch ein Portfolio von Produktchancen und -risiken im jeweiligen Lebenszyklus entsprochen werden.

Der Risikoausgleich: Schließlich ist es nicht unvernünftig, das Risiko auf mehrere Beine zu stellen.

Die Kunst ist es, Vielfalt anzubieten, ohne dabei Komplexität entstehen zu lassen.

Simplifizierung denken

Passen die in Wachstumsphasen gelernten Erfolgsmuster des Marketings in eine Welt des Managens von De-komplexität?

Häufig schleichen sich Fehlentwicklungen ein, weil Marktbedingungen falsch gedeutet werden. Gerade in rückläufigen Märkten wird gerne zusätzlicher Umsatz „hinzugekauft“, um dem Druck der Fixkosten zu entsprechen. Ein rechtzeitiges Umstellen auf einen Schrumpfungsprozess widerstrebt den Beteiligten.

Denn eigentlich müsste das Entwickeln von neuen Wertbringern im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen. Kern dabei ist es, neue Produkte und Marktchancen auszuloten und die damit verbundenen Risiken einzugehen. Wachstum sollte vorprogrammiert sein. Dieses führt dazu, dass im Marketing Produkte ausdifferenziert werden. Neue Packungsgrößen oder Line-Extensions lassen Produktvielfalt entstehen. Diese Varianten fordern Aufmerksamkeit, binden und fragmentieren Ressourcen wie Marketing- und

¹ Die 80:20-Relation ist hier bildhaft gemeint

Promotionetats. Und, solange es die Ertragssituation erlaubt, finanziert man das Experimentierfeld mit den verdeckten Komplexitätskosten. Zumal diese auch nicht unmittelbar den einzelnen Initiativen, wie z.B. Line-Extensions, Re-launches oder auch der Vielzahl der operativen Vermarktungsinitiativen zugeordnet werden können.

Gerade in Zeiten rückläufiger, rezessiver Märkte versagt das gelernte Erfolgsrezept. Der Markt nimmt neue Produktvarianten nicht mehr auf. Notwendige Platzierungen im Handel werden erkaufte. Die Produktvarianten sind nicht in der Lage, den Schrumpfungsprozess der Volumenmarken zu kompensieren.

In der funktionalen Ausrichtung des Marketings ist der einzelne Verantwortliche in dieser historischen Entwicklung gefangen. Er treibt die Komplexität. Die „funktionale“ Kompetenz ist deshalb durch eine Prozesskompetenz zu ergänzen.

Erst ein erweitertes Verständnis führt im Marketing dazu, Komplexität zu vermeiden. Das Marketing muss sich in Richtung Prozess-Management weiterentwickeln. Eine Line-Extension, ein Re-launch, jede Promotion hat immer auch der synergistischen Nutzung der Infrastruktur zu entsprechen und Komplexität zu vermeiden. Dies gilt sowohl für die eigenen Ressourcen und Infrastruktur als auch für die Ressourcen und die Infrastruktur der Handelsunternehmen und ihrer Vertriebslinien.

Der einzelne Produktmanager, der für seine Marke seine Absatzkanalpotenziale ausreizt, nach immer neuen Verpackungs- und Geschmacksvarianten sucht und sie dann auch im Unternehmen eigeninteressengeleitet durchzusetzen versucht, wird die Frage nach dem zu setzenden Fokus nicht alleine lösen können. Die Dimensionen des Markenportfolios, die Definition und Neuordnung der Sortimente, auch in ihrer internationalen Ausprägung, muss deshalb außerhalb des „Tagesgeschäftes“ festgelegt werden.

Dieser strategische Prozess der Bestimmung des Markenportfolios vereint in seiner Bewertung Länder-, Absatzkanal- und Markeninteressen sowie Anforderungen der internationalen Supply Chain sowie der Produktion im engeren Sinne.

Funktionale Kompromisse auf den Prüfstand stellen

Unabdingbar ist, die Prozessanforderungen des Handels in der operativen Marketingarbeit zu berücksichtigen. Die Positionierung der Vertriebslinie, die daraus abzuleitende Ansprache des Verbrauchers am Point of Sale, Platzierungsentwürfe, Preisempfehlungen innerhalb der Category gehören genauso dazu, wie die logistischen und administrativen Anforderungen des Handels, die in die Marketingwelt der Hersteller noch stärker einziehen müssen.

Versteht man diese Auflistung als einen ersten Anforderungskatalog an die Zusammenarbeit mit den Handelskunden, dann wird man, je nachdem, mit welchem Funktionsträger man spricht, „das erfüllen wir schon lange“ als Antwort erhalten. Spricht man mit den Marketingverantwortlichen, dann „erntet“ man allenfalls ein Achselzucken. Die Welt des operativen Handelns, die in den Problemstellungen der tagtäglichen Zusammenarbeit mit den Kunden mündet, scheint außerhalb des Marketings zu liegen. Die Gründe lassen sich im Kern auf fragmentierte Verantwortlichkeiten zurückführen: Die in funktionalen Teilprozessen gegliederten Verantwortlichkeiten von Markenführung, Kundenführung und Verhandlungen beziehungsweise Umsetzung der Jahresgespräche, die Marktbetreuung vor Ort, das Trade Marketing, die Auftragsabwicklung und schließlich die physische Abwicklung der Logistik liegen in der Regel in getrennten Verantwortlichkeiten von Produkt-Management,

Key Account-Management, Category-Management, Fieldforce, Auftragsannahme und Logistik.

Portfolios sind zu adjustieren

Erstens, nur die Nummer eins oder zwei einer Kategorie ist für den Handel attraktiv. Alle schwächer positionierten Marken geraten unter Druck und unterliegen Listungs- und Kostenausgleichsforderungen des Handels.

Zweitens, die Tendenz zu internationalisieren: Rolf Kunisch, ehemaliger CEO von Beiersdorf, stellt hier fest: „Die überschaubare Zahl von Marken ist ganz entscheidend für die systematische Markenführung, für die Art und Weise, Marktpositionen in Ländern und Produktkategorien zu entwickeln. Zu viele Marken kann man nicht mehr führen. Deswegen predige ich seit Jahren: Zehn Marken sind besser als 1600.“

Drittens, über Fokussierung die Rendite erhöhen:

Um die Infrastrukturkosten zurückzuführen, müssen die Portfolios bereinigt, standardisiert, Stücklisten vereinheitlicht werden. Rezepturen, Stammdaten und die Re-Positionierung der Marken müssen internationalen, europäischen oder gar globalen Märkten standhalten.

Der so eingeschlagene Weg kann nachhaltig die durch die Komplexität getriebenen Kosten, wie die Führungskosten (z.B. Such-/Informationskosten, Planungs-/Steuerungskosten, Entscheidungskosten, Konfliktkosten) oder auch Ausführungskosten (z.B. Vorlauf-, Anlauf-, Rüst-, Logistikkosten) reduzieren.

Wenn auch im Einzelfall eine analytische Untermuerung der Komplexitätskosten fehlt, ist in vielen Unternehmen der Zusammenhang klar. Teilweise fehlen allerdings klare Regularien und die Konsequenz, immer wieder das Marken- und Produktportfolio auf den Prüfstand zu stellen.

Maßnahmen sind dann erfolgreich, wenn es am Ende des Tages gelingt, Marken aus spezialisierten Produktionseinheiten oder Werken zu fertigen. Damit können die Infrastrukturkosten gesenkt werden.

Management der Kernprozesse und Wertschöpfungskette

Es ist entscheidend, dass die Differenzierungswünsche des Marketings in ihren Auswirkungen auf die Komplexität der Prozesse transparent werden. Differenzierungswünsche sind mit den Kosten zu belasten, die sie in den Operations-, den Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsprozessen, verursachen.

Verluste der Produktivität, Brüche in der Prozesskette, manuelles Nachsteuern sind dem „Verursacher“ aufzuzeigen. Es ist ratsam – „zero based“ – eine Vorstellung der Kosten für die Abwicklung des Kerngeschäftes zu bekommen. Darauf aufsetzend können dann Differenzierungswünsche mit ihrer erwarteten Differenzierungsrente und mit ihren zusätzlich verursachten Kosten bewertet werden.

Simplifizierung als Managementprinzip leben

Die sich schon in der Anwendung befindlichen Managementprinzipien sind durch das Prinzip „...by Simplifying“ zu ergänzen. Folgende Leitlinien könnten das Geschäftssystem von Komplexität befreien:

Bürokratie, Bereichsegoismen, Doppelarbeit, Schnittstellen, Planungs- und Controlling-Orgien sind einzudämmen; der Aufbau von Hierarchien ist zu

Simplifizierung des Geschäfts

vermeiden; sich selbst steuernde Leistungszentren sind zum Herzstück organisatorischer Regelkreise zu etablieren; Kunden wie Lieferanten sind ihrerseits aktiv und mit definierten Leistungselementen in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren.

Zum Autor

Dr. Harald Münzberg ist Partner und Berater des unternehmergeprägten Mittelstands. Seine Arbeitsgebiete umfassen unter anderen Unternehmenstransformationen, Marketing- und Vertriebsstrategien, Organisationsdesign, Multi-Channel-Strategien, Preis- und Konditionenoptimierungen sowie Komplexitätssenkungsprogramme.