

STRATEGIE | ORGANISATION

Flexibilisierung des Geschäftsmodells – vorausschauende Unternehmenssteuerung im dynamischen Marktumfeld

Volatilität der Umweltparameter nimmt zu

In einer sich zunehmend dynamischer verändernden Umwelt müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit permanent unter Beweis stellen und flexibel auf Schwankungen wirtschaftlicher Rahmenparameter reagieren. Verschiebungen von Markt- und Wettbewerbsgrenzen, besonders im Zuge der Globalisierung, sich verändernde Kundenbedürfnisse und Entwicklungszyklen, Faktorpreise (Material, Personal, Maschinen) sowie Technologiesprünge sind nur einige Aspekte, die schnelle und flexible Anpassungen der Unternehmen erforderlich machen.

Die Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit untermauern diese zunehmende Volatilität der globalen Unternehmensumwelt:

- Absatzeinbruch im Rahmen der Weltwirtschaftskrise 2009 und anschließender starker Nachfrageanstieg 2010
- Hohe Rohstoffpreisschwankungen, wie z. B. bei Kupfer seit 2006/2007
- Lieferantenengpässe nach Erdbeben und vorübergehendem Zusammenbruch der Wirtschaft in Japan 2011
- Wechselkursschwankungen und neuere Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Eurokrise 2011

Ausschläge wie diese führten in vielen Fällen zu deutlichen Belastungen für die Ertrags- und Liquiditätsentwicklung der betroffenen Unternehmen. Nur Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell schon vorher ausreichend flexibel aufgestellt hatten und in den jeweiligen Krisen frühzeitig auf die sich abzeichnenden Entwicklungen reagiert haben, konnten diese Phasen ohne existenzbedrohende wirtschaftliche Negativeffekte durchstehen.

In diesem Artikel werden, anhand von „best practise“ Beispielen, die erfolgreichsten Strategien zur proaktiven, flexiblen Ausrichtung des Geschäftsmodells (mittel- und langfristig) sowie die geeignetsten kurz-

fristigen Reaktionen auf schwankende Marktgegebenheiten aufgezeigt.

Flexibilität heißt, auf Unvorhersehbares reagieren zu können

Die beispielhaften Maßnahmen zielen dabei auf drei wesentliche Hebel zur Flexibilisierung des Geschäftsmodells ab:

- A) Verringerung von externen Abhängigkeiten und Risiken in Bezug auf die Nachfragestruktur durch Diversifizierung
- B) Variabilisierung der Kosten- / Leistungs- und Finanzstruktur
- C) Aufbau von schnellen und vorausschauenden Informations- und Steuerungsstrukturen

Somit hat die Flexibilisierung des Geschäftsmodells zum Ziel, ex ante die Anfälligkeit gegenüber externen Marktrisiken zu minimieren, im Falle von dennoch auftretenden Ausschlägen sich variabel an die neuen Gegebenheiten anpassen zu können und schließlich die Früherkennung und Steuerungsmechanismen im Unternehmen etabliert zu haben, die es erlauben schnell und flexibel auf das Unvorhersehbare und Unplanbare reagieren zu können.

A) Diversifizierung reduziert das Ertragsrisiko

Marktseitige Diversifizierung

Einseitig auf einzelne Kunden, Absatzbranchen oder Produktgruppen ausgerichtete Unternehmen werden von Branchenkrisen oder produktseitigen Negativtrends besonders stark belastet. So traf die Wirtschaftskrise 2009 reine Automotive-Zulieferer und -Dienstleister mit Absatzeinbrüchen von bis zu 50 % signifikant stärker als Unternehmen, die in unterschiedliche Branchen lieferten, welche zwar ebenfalls – aber deutlich geringer – von der Krise betroffen waren. Um sich hier robuster gegen externe Entwicklungen aufzustellen, können sich »

STRATEGIE | ORGANISATION

Unternehmen marktseitig auf verschiedenen Ebenen diversifizieren. Ein möglicher Pfad ist die sukzessive Ausweitung des Kundenstamms mit bestehenden Produkten innerhalb der vertrauten Regionen und Branchen. Eine andere Möglichkeit ist es, sich mit den bestehenden Produkten in neue Branchen und/oder Absatzregionen vorzuwagen. Schließlich können Unternehmen auf Basis ihrer Kernkompetenzen neue Produktgruppen entwickeln und diese in bestehenden oder neuen Märkten vertreiben. Nicht selten münden erfolgreiche Innovationen in komplett neue Geschäftsfelder für Unternehmen.

Lieferanten / Material Diversifizierung

Single-Source-Strategien schaffen zwar enge Bindungen zu Lieferanten und damit häufig Qualitäts-, Komplexitäts- und auch Preisvorteile für Kunden, gleichzeitig entstehen aber ungewollt Abhängigkeiten, die bei Ausfällen oder Verzögerungen in der Supply Chain (z. B. durch technische oder wirtschaftliche Probleme, Ausfall der Infrastruktur, ...) zu ernsthaften Beeinträchtigungen des eigenen Geschäftsablaufs bis hin zu eigenen Lieferausfällen führen können. So konnten Unternehmen, die schon in der Vergangenheit konsequent den Zuliefermarkt sondiert und bei Bedarf mit alternativen Lieferanten verhandelt hatten, während des Zusammenbruchs der japanischen Wirtschaft nach den Erdbeben im Frühjahr 2011 schnell zu alternativen Lieferanten wechseln bzw. Kontingente auf andere, bereits etablierte Lieferanten verlagern.

Auch die einseitige Abhängigkeit von der Entwicklung einzelner Rohstoffnotierungen birgt bei entsprechenden Ausschlägen hohe wirtschaftliche Risiken für die abnehmenden Unternehmen. Häufig sind Preissteigerungen nicht in voller Höhe bzw. nur mit Zeitverzug an die nächsten Abnehmer in der Lieferkette weiterzugeben. Strategisch kann hier durch Streuung des Produktportfolios auf unterschiedliche Rohmaterialien (z. B. durch innovative Alternativentwicklungen) die Gesamtauswirkung von Volatilitäten einzelner Materi-

algruppen eingeschränkt werden. Frühzeitige Verhandlung von Preisgleitklauseln, Sicherung von Beschaffungspreisen, aktives Bestandsmanagement und der proaktive Aufbau von Lieferantenalternativen haben vielen Unternehmen im Zuge der Kupfer-, Stahlpreis- oder Energiepreisschwankungen der letzten Jahre ermöglicht, existenzielle Negativfolgen zu vermeiden.

Flexible Preismodelle

Preise werden in der Regel als vom Markt gegeben oder als von der Kostenkalkulation bedingte feste Funktion angesehen. Dabei ist die Preisgestaltung ein entscheidendes Element des Unternehmenserfolgs und lässt durchaus Gestaltungsspielräume und Differenzierungsmöglichkeiten für Unternehmen zu.

Im Rahmen der Flexibilisierung des Geschäftsmodells sollten besonders Unternehmen, die langfristige Verträge mit Kunden eingehen, darauf achten, ihre Vertragsstrukturen modular aufzubauen und die Preissysteme ihrem Geschäftsmodell und ihrer Kostenstruktur anzupassen. D. h. Unternehmen mit relativ hohem Fixkostenanteil sollten z. B. ein Preismodell mit hohen Einmalkosten wählen und große Mengen durch eine relative Preiskomponente oder eine Mengenrabattkomponente belohnen bzw. niedrige Mengen relativ „bestrafen“. Zum einen erhöht dies die Robustheit gegen Absatzeinbrüche (besonders wenn die Konkurrenz nicht über diese Mengenkomponekte verfügt) und zum anderen spiegelt der Preis die Kostenstruktur wider, d. h. der Kunde trifft die gesamtwirtschaftlich bessere Entscheidung innerhalb der Wertschöpfungskette.

B) Variable Unternehmensstrukturen mindern Auswirkungen externer Krisen

Flexibilisierung jenseits des Kerngeschäfts

Auch bereits vor Eintritt der Wirtschaftskrise 2009 waren Unternehmen konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt – in der jüngeren Geschichte »

STRATEGIE | ORGANISATION

allerdings noch nie in solch hohem Ausmaß. Einbrüche der Absatzmengen um bis zu 50 % „von heute auf morgen“ überraschten und überforderten viele Unternehmen in dem Bemühen, die eigenen Kapazitäten der reduzierten Auftragslage anzupassen. Nur Unternehmen, die sich schon im Vorfeld frühzeitig auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen (Elemente der eigenen Wertschöpfung, die einen realen Wettbewerbsvorteil begründen) konzentriert und andere Bereiche konsequent ausgelagert hatten, konnten schnell auf den Einbruch reagieren. Wurden beispielsweise in industriellen Fertigungsunternehmen noch vor der Krise Fremdleistungs-/Fremdarbeitsquoten von über 10 % qualitätsseitig teilweise kritisch gesehen, so haben sich danach – in Abhängigkeit zum jeweiligen Geschäftsmodell – Anteile von 20–40 % durchaus bewährt und etabliert. In gleichem Maße waren diese Unternehmen auch in der Lage, ihre Wachstumschancen im Rahmen des zum Teil starken Wiederanstiegs 2010 voll auszuschöpfen und Marktanteile im Wettbewerb gegenüber weniger flexiblen Unternehmen zu gewinnen.

Unternehmensinterne Potenziale zur Flexibilisierung

Auch innerhalb der eigenen Wertschöpfung liegen häufig Potenziale zur Flexibilisierung der Kostenstruktur und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit: Flexible Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle sowie breite Mitarbeiterqualifikationen im Personalbereich, Aufbau von temporärem Personalbedarf durch Zeitverträge und Lohnarbeiter, strategisches Ausrichten des Maschinen- und Anlagenparks auf kleineren Losgrößen oder kurze Kündigungsfristen in laufenden Lieferantenverträgen ermöglichen die schnelle Anpassung der Kostenstrukturen an veränderte Gegebenheiten. Alle betrieblichen Kostenpositionen sollten so weit wie möglich variabilisiert werden, um bei Bedarf entsprechend angepasst werden zu können, ohne dabei Kernkompetenzen und Stabilität des Unternehmens zu berühren. So reduzieren beispielsweise klare Vertretungs- und frühzeitige Nachfolgeregelungen

die Auswirkungen plötzlicher Personalausfälle durch Krankheit oder Kündigung.

Geschäftsmodelladäquate Finanzierung beinhaltet auch flexible Elemente

Um sich finanzwirtschaftlich flexibel und dennoch stabil gegen Sondereinflüsse robust aufzustellen, sollte ein Unternehmen seine Finanzierung entsprechend den Anforderungen des eigenen Geschäftsmodells strukturieren und ausreichend Puffer für eventuelle Schwankungen berücksichtigen. Die frühzeitige Analyse von Kapitalbedarf/-verwendung unter Sensitivitätsbetrachtung der determinierenden Kapitalbedarfstreiber sowie der aktuellen Finanzierungsstruktur hilft hier gemeinsam mit den Finanzierungspartnern eine sinnvolle Finanzierungsstruktur zu definieren und dabei Flexibilität, Stabilität und Wirtschaftlichkeit der Finanzierung durch den Einsatz und die Ausgestaltung geeigneter Finanzierungsinstrumente sicherzustellen.

C) Vorausschauende Informations- und Steuerungsstrukturen erlauben schnelle Reaktionen

Früherkennung und Steuerungsmechanismen verlängern die verfügbare Reaktionszeit und erhöhen die Reaktionsqualität

Um optimal auf Schwankungen und plötzliche externe Einflüsse reagieren zu können, sind nicht nur eine vorausschauende Risikominimierung und flexible Strukturierung des eigenen Geschäftsmodells, sondern auch das frühzeitige Erkennen von kritischen Veränderungen und somit das Verlängern der für die Anpassungen verfügbaren Reaktionszeit wichtig.

Der Aufbau von flexiblen Informations- und Steuerungsinstrumenten, die analytisch rückblickend, aber vor allem auch kritisch vorausschauend, frühzeitig Veränderungen im Umfeld und innerhalb des Unternehmens anzeigen, ermöglicht die kurzfristige »

STRATEGIE | ORGANISATION

und angemessene Reaktion auf unerwartete Veränderungen. Neben der regelmäßigen Beobachtung der determinierenden Parameter der Unternehmensumwelt anhand definierter Frühwarnindikatoren basiert ein solches Steuerungsinstrumentarium vor allem auf einer szenarienbasierten Unternehmensplanung, die es durch eine zeitnahe Buchhaltung und ein regelmäßiges Controlling von Abweichungen (leistungswirtschaftlich und finanzwirtschaftlich) ermöglicht, Fehlentwicklungen schnell zu erkennen, die Auswirkungen im Sinne einer rollierenden Planaktualisierung zu bewerten und gezielte Gegenmaßnahmen zu definieren. Unternehmen, die bereits ein Internes Kontrollsystem (IKS) etabliert und damit potenzielle Gefahren auf den Unternehmenserfolg in ihren Auswirkungen abgeschätzt sowie ad hoc Gegenmaßnahmen definiert hatten, waren auf viele der anfangs dargestellten Sondereinflüsse besser eingestellt und schneller reaktionsfähig als die Unternehmen, die erst mit Eintritt der Folgen begannen, entsprechende Analysen anzustellen.

Regelmäßige Kommunikation mit den Stakeholdern beschleunigt im Krisenfall die Entscheidungsprozesse

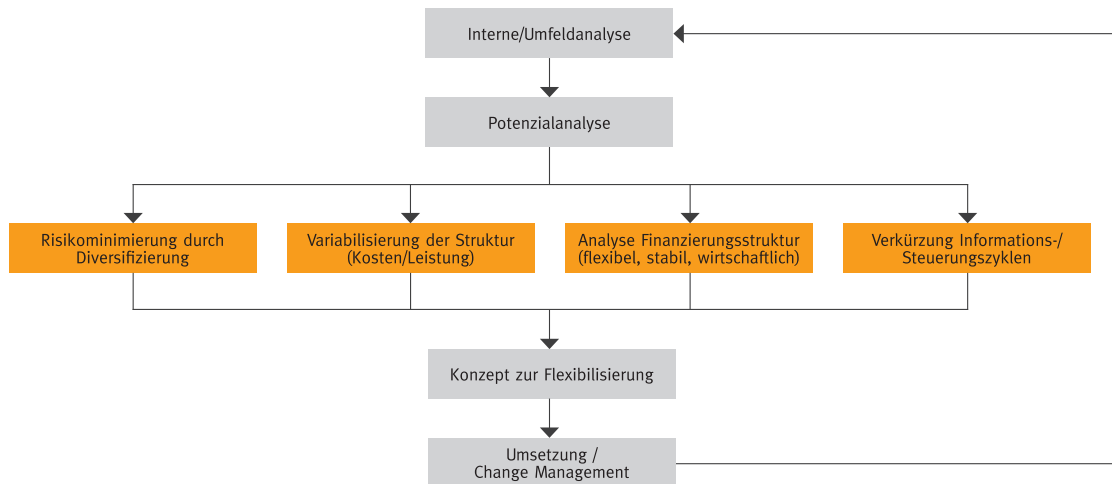
In kritischen Ausnahmesituationen kann ein Unternehmen die notwendigen Schritte meistens nicht allein und isoliert einleiten. Gesellschafter, Finanzierer und Mitarbeiter müssen nicht nur über die Situation informiert werden, sondern sind sogar häufig integraler Bestandteil der geplanten Maßnahmen (Kapitalzufuhr, Finanzierungsbausteine, Mitarbeiterbeiträge, ...). Nur auf Basis einer vertrauensvollen und schon im Vorfeld proaktiv gepflegten Kommunikation, bei der die Stakeholder nicht erst in der Krise von der Situation des Unternehmens erfahren, können diese ohne weiteren Zeitverzug entsprechende Entscheidungen treffen und damit zur Lösung der Probleme beitragen. »

STRATEGIE | ORGANISATION

Zusammenfassung „Best practise“ Beispiele

	Bereich	Proaktive Ausrichtung	Kurzfristige Reaktion (Krise)
Markt	Strategie Eigene Position	<ul style="list-style-type: none"> Diversifizierung der Geschäftsfelder Analytischer, struktureller Prozess inkl. externer Analyse zur Adaption der Positionierung (alle ~2 Jahre) 	<ul style="list-style-type: none"> Situationsanalyse und Grobkonzept Ggf. Verkauf von Geschäftsbereichen
	Kunden / Absatz	<ul style="list-style-type: none"> Diversifizierung Kundenbasis Diversifizierung Branchenmix Gute Kommunikationsbasis zu Kunden Regelmäßige formelle Marktbeobachtung 	<ul style="list-style-type: none"> Absatzförderungsmaßnahmen (auch Preis) „Einspringen“ für ausfallende Wettbewerber
	Preise	<ul style="list-style-type: none"> Modular angelegte Angebotsstrukturen Geschäftsmodellangepasste Preissysteme (variabler und fixer Anteil, Mengenrabatte,...) Mechanismen zur Rohstoffpreisweitergabe 	<ul style="list-style-type: none"> Außerplanmäßige Vertragsverhandlungen mit Kunden zur Preisanpassung (Preis-Mengen-Kosten-Kommunikation)
	Innovation / Produkte	<ul style="list-style-type: none"> Diversifizierung Produktgruppen Entwicklungsmanagement und -ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> Produkteliminierung Vorziehen Produkteinführung
	Vertrieb / Kundenservice	<ul style="list-style-type: none"> Variabler Anteil Vertriebsvergütung (erfolgsabhängig) Anteil externe Vertriebsmitarbeiter (Agenten etc.) Anteil externer Kundenservice (Outsourcing) 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung fixer Fremdleistungen (falls vorhanden)
Leistungserstellung	Material	<ul style="list-style-type: none"> Diversifizierung der Rohmaterialien (wenn möglich) Lieferantenstreuung (optimale Menge) Flexible Lieferkonditionen (Konsignationslager, ...) Einbinden von Systemlieferanten Gute Kommunikationsbasis mit Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> Stopp von nicht notwendigen Bestellungen
	Fremdleistungen	<ul style="list-style-type: none"> Ersatz für wichtige Fremdleistungserbringer 	<ul style="list-style-type: none"> Stopp von nicht notwendigen Bestellungen
	Personal (direkt / indirekt)	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhen des Fremdarbeits-/leistungsanteils im direkten Bereich (gleichmäßig in allen Wertschöpfungsstufen) Outsourcing administrativer oder indirekter Tätigkeiten und damit Variabilisierung fixer Personalkosten in Bereichen wie Logistik, IT, Wartung/HR und Buchhaltung/Controlling Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen (Arbeitszeitkonten) und variablen Vergütungsmodellen Personalentwicklungssystem inkl. Verbreitern der Mitarbeiterqualifikation (Mehrmaschinenbedienung,...) und Entwicklung flexibler, lernfähiger Führungskräfte Aufbau klarer Vertretungs- bzw. Nachfolgeregelungen Gute Kommunikationsbasis mit Mitarbeitern, Betriebsrat, Gewerkschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung Fremdleistungen Abbau Arbeitszeitkonten Kurzarbeit Anpassung Schichtmodell „Hereinholen von outgesourceten Tätigkeiten“ bei Überkapazitäten Reduzierung / Streckung von freiwilligen sozialen Leistungen & Sonderzahlungen Reduzierung Mitarbeiterstamm (befristet, unbefristet)
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Flache Hierarchien und klare Verantwortlichkeiten Organisationsentwicklungssystem im Sinne einer lernfähigen (Selbst-)Organisation Dauerhafte Change-Management-Strukturen 	<ul style="list-style-type: none"> Aufsetzen von Ad-hoc-Maßnahmenteamen inkl. Maßnahmencontrolling
	Maschinen / Anlagen	<ul style="list-style-type: none"> Ausrichten Maschinenpark auf kleinere Losgrößen (Flexibilisierung von Umrüstvorgängen) Erhöhen des Fremdleistungsanteils (Konzentration auf Kernkompetenzen) 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionsstopp Reduzierung Schichten Stillegung einzelner Maschinen Verkauf einzelner Maschinen
	Bestände / Vorräte	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung Mix Auftrags- / Lagerfertigung 	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion Vorräte
	Forderungen / Verbindlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Kurze Zahlungsziele Forderungen Realisierung von Anzahlungen Ausschöpfung der Factoringmöglichkeiten Lange Zahlungsziele Verbindlichkeiten Gute Kommunikationsbasis mit Kreditversicherern 	<ul style="list-style-type: none"> Sonderzahlungsvereinbarungen mit Lieferanten Aktive Kommunikation mit Kreditversicherern
Finanzen	Reporting Controlling	<ul style="list-style-type: none"> Zeitnahe Buchhaltung Regelmäßiges Plan-Ist Controlling Früherkennungssystem 	<ul style="list-style-type: none"> Ad-hoc-Analysen Szenarienplanung/-analyse
	Finanzplanung	<ul style="list-style-type: none"> Szenarienbasierte Planung (inkl. sense- / best-case) Identifikation der Kapitalbedarfsstruktur des Geschäftsmodells und Sensitivierung Rollierende Planung mit regelmäßigem Update 	<ul style="list-style-type: none"> Kurzfristige Liquiditätsplanung
	Finanzierungs- struktur	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsmodelladäquate Finanzierung (flexibel, stabil, wirtschaftlich) Aufbau ausreichender EK-Anteil Gute Kommunikationsbasis zu Finanzierungspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> Kurzfristige Kommunikation mit Finanzierungspartnern

STRATEGIE | ORGANISATION



Flexibilisierung des Geschäftsmodells ist Führungsaufgabe

Die aufgezeigten Beispiele zeigen, dass sich eine Flexibilisierung des Geschäftsmodells weniger durch kleine, operative Einzelmaßnahmen, sondern durch die strategische und strukturelle Ausrichtung des Unternehmens, seiner Prozesse sowie seiner Position im Markt ergibt. Da die aufgezeigten Maßnahmen der Flexibilisierung gleichzeitig Umsatz, Kosten oder Wettbewerbsposition des Unternehmens wesentlich beeinflussen können, müssen sie auf andere Aspekte der Gesamtstrategie abgestimmt und im Gesamtzusammenhang der Unternehmenssituation entschieden werden. Je nach Relevanz und Volatilität des Marktumfeldes ist die Flexibilisierung des Geschäftsmodells in der Regel Teil der strategischen und langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens und folglich – in Abstimmung mit Gesellschaftern und Aufsichtsgremien – Aufgabe der Geschäftsführung.

Entsprechend der Ausgangssituation bietet sich hier ein systematisches Vorgehen an, welches an die spezifischen Unternehmensbedingungen angepasst werden kann:

- 1.) Analyse der Relevanz für das Unternehmen (Wie abhängig bin ich und wie volatil ist mein Umfeld?)
- 2.) Strukturierte Potenzial-Analyse:
 - a. Risikominimierung (Kunden-, Produkt-, Geschäftsfelder-, Material- und Lieferanten-Analysen)
 - b. Variabilisierung der Kosten- / Leistungsstrukturen (Analyse GuV / Bilanz und Organisation)
 - c. Analyse der geschäftsmodelladäquaten Finanzierung unter expliziter Berücksichtigung der Kapitalbedarfsstruktur
 - d. Verkürzung der Informations- und Steuerungszyklen (Controlling, Planung, Kommunikation)
- 3.) Flexibilisierungskonzept inkl. Maßnahmen
- 4.) Umsetzung sowie begleitendes Change Management / Etablierung Veränderungsorganisation ■



Tobias Hain
Geschäftsführer
hahn,consultants gmbh



Frank Birkenstock
Prokurist
hahn,consultants gmbh