

Dr. Stephan Hundertmark

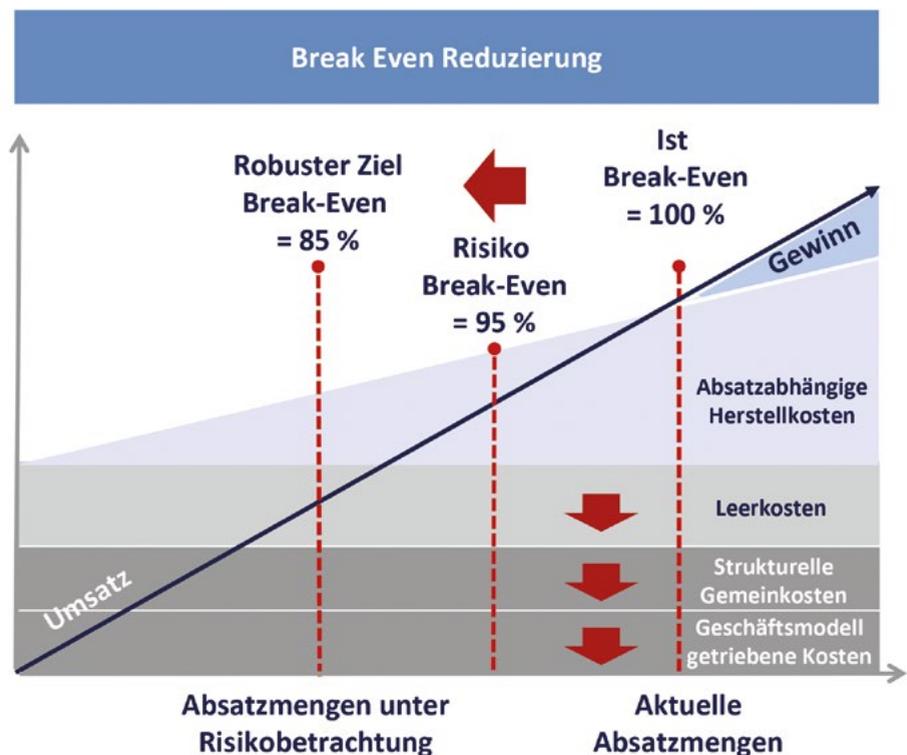
Absatzeinbruch 2023: Konsequent durchsteuern!

Die Boomjahre in Deutschland sind erstmal vorbei. Die Baukonjunktur hat sich in den letzten Monaten deutlich abgeschwächt und dies wird in den nächsten 18-24 Monaten auch so bleiben. Dafür sorgen die um ca. 300 % gestiegenen Finanzierungskosten und die Baukostensteigerungen um ca. 30% seit 2019. In der Folge sind die Baugenehmigungen bereits seit Mitte 2022 um gut 15% auf das Durchschnittsniveau von 2014 gesunken und große Immobilienkonzerne streichen ihre Investitionspläne radikal zusammen.

Die Unternehmen der Bauzulieferindustrie sehen also trüben Aussichten entgegen und der noch vorhandene Auftragsbestand bleibt ohne Folgeaufträge. Aus dem Anbietermarkt der letzten Jahre wird kurzfristig ein Käufermarkt, in dem eine einbrechende Nachfrage auf ein Überangebot an Kapazitäten und Produktangeboten in der Gebäudetechnik trifft. Um das eigene Unternehmen hier konsequent und erfolgreich durchzusteuern, heißt es in zwei Bereichen zugleich anzusetzen: Mit operativen Maßnahmen müssen Kosten gesenkt und die Effizienz gesteigert werden. Zudem ist die strategische Ausrichtung nachzuschärfen und als klare Zielvorgabe für eine Unternehmensführung auf Sicht zu verankern.

Break-Even runter, Effizienz hoch!

In den meisten Unternehmen sind Organisation und Kostenstrukturen als Folge der guten Jahre nicht auf Krise und Inflation ausgelegt. Entsprechend drücken mehrere Faktoren auf das Ergebnis: Material- und Sachkosten sowie Energiepreise sind massiv gestiegen und können nach den letzten Preisrunden und bei einbrechender Nachfrage gar nicht oder nur



Break-Even konsequent senken

noch in geringem Umfang weitergegeben werden. Struktur- und Personalkosten steigen ebenfalls und bleiben in Teilen ungedeckt, wenn Kapazitäten nicht ausgelastet werden. Im besten Fall sinkt nur die Ertragsqualität, im ungünstigen Fall rutschen Unternehmen in die Verlustzone. Es gilt also den Break-Even des Unternehmens konsequent und schnell zu senken.

Das Produktportfolio und die Produktergebnisse sind ein entscheidender Treiber für das EBIT des Unternehmens. Verkaufte Menge, die Höhe der Herstellkosten, die realisierten Stückelöse und die Qualität der Deckungsbeiträge entscheiden über das Niveau des gesamten EBIT. Das Produktportfolio zu optimieren ist deshalb eine erfolgsentscheidende Managementaufgabe.

Die meisten Unternehmen in der Gebäudetechnik haben in den letzten Jahren eine Ausweitung und Ausdifferenzierung des Produktportfolios verfolgt und über Innovationen und Sonderlösungen sehr gute Margen auch in

kleinen Serien realisiert. Diese teuren Spezialitäten drohen nun zu Ladenhütern zu werden und sind zugleich verantwortlich für eine teure Komplexität im Produktportfolio und der gesamten Supply Chain.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche und wirkungsvolle Optimierung des Produktportfolios liegt in einer schnellen und faktenbasierten 360°-Analytik. Aus dieser lassen sich dann eine Vielzahl von Stellhebeln ableiten, die darauf abzielen, die richtigen Mengen zu halten, die Komplexität zu reduzieren und die Produktergebnisse zu steigern. Die richtigen Mengen sind diejenigen, die auch in Krisenzeiten für ausreichende Volumina in robusten Marktsegmenten und Kundengruppen sorgen.

Zur Reduktion der Komplexität ist das Produktportfolio zu verschlanken und zusätzlich Komplexität im Einkauf und in der Produktion zu reduzieren. Über ein gestrafftes Portfolio werden ineffiziente Losgrößen gewährleistet sowie Rüst- und Stillstandszeiten reduziert



Autor des Beitrags: Dr. Stephan Hundertmark von, Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner

und die Planungs- und Steuerungsfähigkeit erhöht.

Die Steigerung der Produktergebnisse wird auf Basis transparenter Herstellkosten vor allem über ein effektives Pricing durch den Vertrieb realisiert. Dazu gilt: Je wichtiger der Kunde und je volatil die Kosten- und damit die Preisentwicklung sind, desto differenzierter, dynamischer, besser kommunizierbar sollte das Preissystem gestaltet sein. Für eine dauerhafte Absenkung des Break-Even muss das Management ergänzend zu vorgenannten Ansätzen auch den vollständigen Ausstieg aus Geschäftsbereichen und Märkten prüfen. Und wenn dies ansteht, müssen auch hier in aller Konsequenz die Struktur- und Personalkosten gesenkt werden, um nicht gleich neue Verlustquellen zu schaffen, sondern die Reduktion des Break Even abzusichern.

Strategische Ziele für unsicheren Zeiten setzen!

Gerade in Krisenzeiten sind klare Zielvorgaben und Leitplanken das wichtigste Mittel, um kurzfristig entscheidungsfähig zu sein. In diesem Fall bedeutet Strategie eben nicht, den Weg zum Ziel möglichst genau zu beschreiben, sondern bei veränderten Rahmen-

bedingungen Ziele schnell anzupassen und weiterhin Orientierung zu geben.

Dass Strategie für Unternehmen in der Gebäudetechnik gerade jetzt eine Pflichtübung ist, liegt an den langfristigen Transformatoren, die über die Krisenzeiten hinweg die Bauindustrie verändern werden. Serielles Bauen und Prefab ist eine industrielle Revolution, die auf die Branche zukommt und die sukzessive Abkehr vom handwerklichen Bauen eingeläutet hat. Die Chancen zur Kostensenkung und zur Entkopplung vom Fachkräftemangel in der Bauausführung durch industrialisierte und automatisierbare Prozesse und Vorfertigung sind riesig. Befördert wird dieser Wandel in der strategischen Perspektive von 5, 8 bis 10 Jahren durch digitale Technologien, allen voran BIM. Nachhaltigkeit als zweiter Megatrend fördert einerseits über die erreichbaren Effizienzsteigerung das serielle Bauen und andererseits die Transformation der Material- und Produktlösungen hin zu kreislaufbasierten und ressourceneffizienten Systemen.

Bei Strategieentwicklung in unsicheren Zeiten kommt es vor allem darauf an, in Szenarien zu denken, d.h. geschäftsrelevante schwache Signale und Trigger-Punkte, die Ziele und Annahmen verändern, laufend zu beobachten. Über Szenarien werden verschiedene Zielbilder von Strategien formuliert, die im Zeitablauf ggf. auch widerrufen werden können. Dazu muss das Management in den Spagat zwischen Performance-steigernden aber kostensenkenden Maßnahmen und gleichzeitig das Eingehen von strategischen „Experimenten“ und disruptiven Ansätzen. Diese Herangehensweisen haben nur noch bedingt mit dem Prozess der klassischen Strategischen Planung zu tun. Insofern ist ein neues Strategieverständnis notwendig: Je höher die Unsicherheit, desto größer die strategischen Freiheitsgrade.

Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung sind die unterschiedlichen Level der Unsi-

cherheit, die aus Markt- und Branchensicht denkbar und plausibel sind. Am Anfang der strategischen Überlegungen sollte die Ausarbeitung von zum Teil bewusst extremen Basis-Szenarien stehen. In der Praxis haben sich vier Level der Unsicherheit als zielführend erwiesen, die sowohl auf Unternehmensebene, aber vor allem auf Ebene der einzelnen Geschäftsfelder zu erarbeiten sind. Aus diesen Basis-Szenarien werden dann sog. Normstrategien abgeleitet, die die individuellen strategischen Antworten auf die unternehmensspezifischen Einflüsse und Ausprägungen pro Szenario liefern.

Entscheidend dabei ist, alle Optionen „durchzudeklinieren“, immer wieder zu aktualisieren und quasi als „Schubladenkonzepte“ bereithält. Erst im Zeitverlauf des auf Dauer angelegten Strategieprozesses wird eine dieser Normstrategien oder Teile davon „scharf“ gestellt oder auch wieder verworfen. Daraus ergeben sich die Strategie-Reviews und mögliche Updates, die kontinuierlich als Strategiemonitoring durchgeführt werden sollten. Abgeleitet aus den strategischen Antworten für die möglichen Zukunftswelten sollten sogenannte No-Regret-Maßnahmen verabschiedet und umgesetzt werden - vor allem wenn der Break Even abgesenkt werden soll. Ebenso wichtig sind aber auch die Definition der richtigen, auf die übergeordnete Transformation der Branche ausgerichteten Innovationsschwerpunkte und Entwicklungen des Operations-Footprints.

Zugegeben: Durch den Absatzeinbruch zu steuern ist kein Kinderspiel. Gefragt sind jetzt Weitblick, Konsequenz und vor allem Durchhaltevermögen. Stehen dem Management die entsprechenden Tools und ein Team zur Seite, dass diese zu bedienen weiß und die entsprechenden Konsequenzen im Tagesgeschäft mitträgt, werden die Unternehmen der Gebäudetechnik auch diese Herausforderung meistern. Nicht in einem Satz, sicher aber Schritt für Schritt.



Strategieprozess unter Unsicherheit (Bilder: Dr. Wieselhuber & Partner)