

Topline als Kernelement einer nachhaltigen Restrukturierung

Ein Gastbeitrag von BENJAMIN THELEN.



Foto: iStock/Sergey Nivens

Im Restrukturierungsumfeld liegt der Fokus vieler Unternehmen immanent auf Kostensenkungsmaßnahmen. Diese sind die unverzichtbare Grundlage, um in einer Krise kurzfristig die Ergebnissituation zu stabilisieren, die Liquidität zu sichern und das Überleben des Unternehmens zu gewährleisten.

Zu einem ganzheitlichen und nachhaltigen Turnaround gehört allerdings ein Gleichgewicht zwischen Kostensenkung und Nutzung von Wachstumschancen durch den Fokus auf Topline Maßnahmen. Gerade in Zeiten einer hohen Veränderungsdynamik sind belastbare Umsatzplanungen sowie das tatsächlich erreichbare Umsatzwachstum herausfordernder geworden.

Unternehmen sehen sich mit ihren Geschäftsmodellen immer mehr in hohem Wettbewerb. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, ist eine Marktperspektive von immenser Bedeutung, um die Marktpositionen zu stärken und neue Ertragsquellen zu erschließen.

Die Topline – als Perspektive auf den Umsatz – bietet mit den zwei zentralen Hebeln Vertrieb und Pricing bedeutsame Optimierungspotenziale. Durch die enge Verzahnung von Expertise im Vertrieb und durchdachten Pricing-Strategien können auch in einem zunehmend wettbewerbsorientierten Umfeld messbare Erfolge erzielt werden. Neben kurzfristigen Ad-Hoc Maßnahmen können bei konsequenter Umsetzung auch stabile Umsatz und Rentabilitätssteigerungen erreicht werden, um den Unternehmenserfolg zu sichern.

EFFIZIENZ, VERTRIEBSAKTIVIERUNG UND KONTINUIERLICHE STEUERUNG

Ein häufiges Problem in Restrukturierungssituationen ist eine zu ambitionierte Hockey-Stick-Planung, die am Ende des Planungshorizonts regelmäßig verfehlt wird. Das angenommene starke Umsatzwachstum ist dabei meist nicht ausreichend mit den erforderlichen Maßnahmen für strukturelle Anpassungen und Initiativen im Vertrieb untermauert. Darüber hinaus kann es in Restrukturierungssituationen schädlich sein, eine zu konservative Umsatzplanung anzusetzen, die die vorhandenen Potenziale nicht vollständig ausschöpft. Die Strukturen, Prozesse und Ressourcen im Vertrieb sollten daher früh und konsequent angepasst sowie marktgerecht ausgerichtet werden, um ein angemessenes oder überproportionales Wachstum zu ermöglichen.

NEUTRALE BEWERTUNG DER VERTRIEBSLEISTUNG DURCH DAS MANAGEMENT PROBLEMATISCH

Für das Management ist es häufig herausfordernd, die Vertriebsleistung neutral zu bewerten und die erforderlichen Maßnahmen zur Optimierung eigenständig umzusetzen. Oftmals ist die interne Sicht von historischen Erfolgen und persönlichen Perspektiven geprägt, was eine objektive Einschätzung erschwert. Auch fehlt es an externen



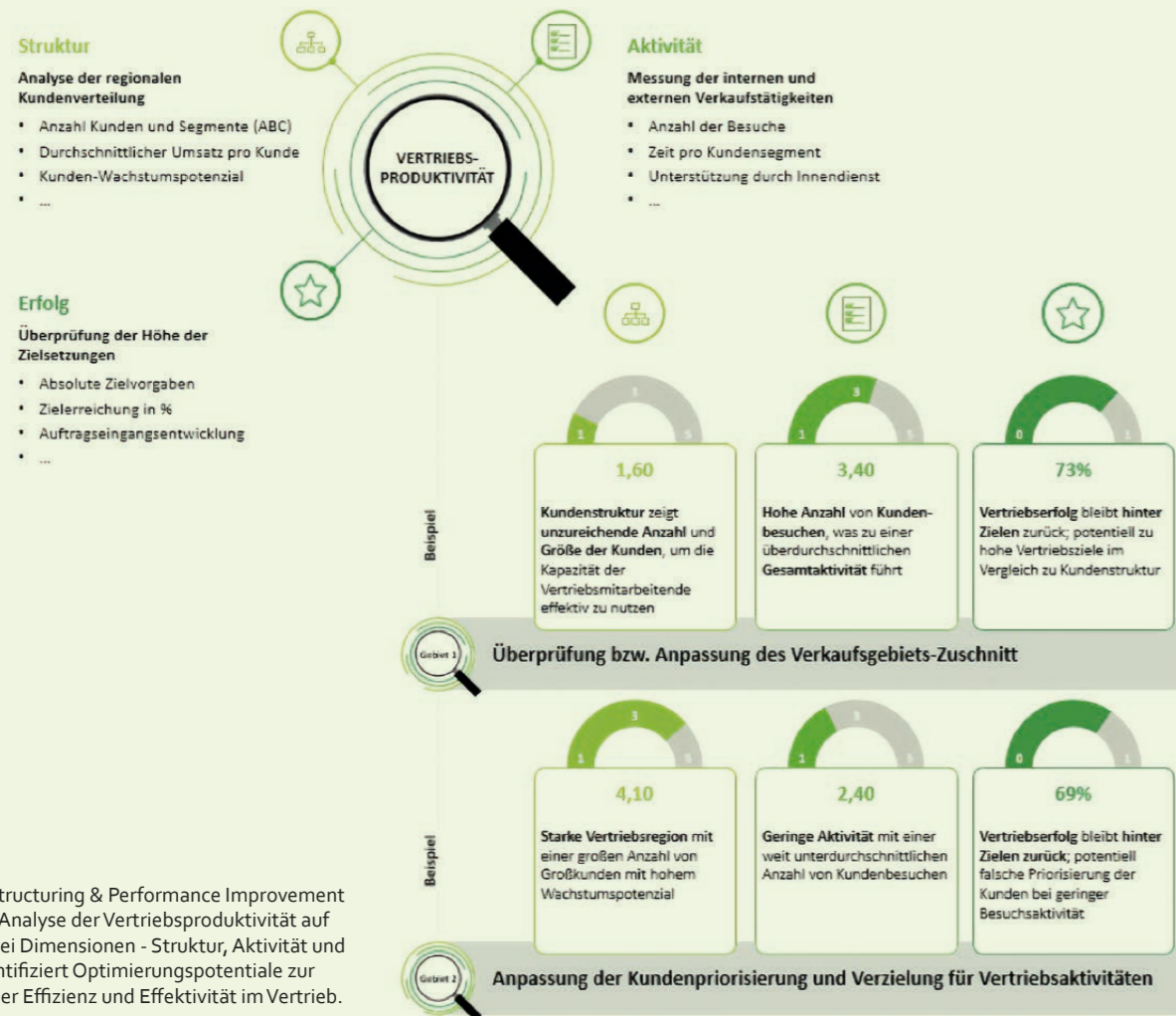
Benjamin Thelen
Foto: Deloitte

Vergleichswerten, um den Vertrieb anhand marktspezifischer Benchmarks realistisch einzuordnen und übliche Argumentationsmuster des Vertriebsteams zu erkennen und neutral zu bewerten (s. Abb.1 – Seite 34). Eine objektive Einschätzung und die nachhaltige Aktivierung der Vertriebsorganisation erfordern oft externe Impulse.

VERTRIEBSAKTIVIERUNG ALS SOFORTMASSNAHME ERFORDERLICH

Eine neutrale Bewertung der Vertriebsproduktivität ist in Restrukturierungssituationen der erste Schritt zur Ableitung kurzfristiger Maßnahmen. Um für deren Umsetzung das notwendige Momentum zu schaffen, ist eine kurzfristige Vertriebsaktivierung notwendig. Oft wird dies durch ein Trainingsprogramm flankiert, welches dem Vertriebsteam die analysierten Prioritäten und Schwerpunkte näherbringt und sie auf die spezifischen Herausforderungen vorbereitet.

Dabei wird der Vertrieb mit einer Auswahl geeigneter „Türöffner“ Produkte sowie einer konsequenten Priorisierung und Segmentierung der Kunden unterstützt. Hierdurch konzentrieren sich die vorhandenen Ressourcen im Vertrieb gezielt auf die profitabelsten Kunden und Märkte. Erfahrungsgemäß lassen sich damit Hit-Rate Verbesserungen von z. T. über 25 % erzielen. Darüber hinaus können temporäre Anpassungen der Vertriebs Incentivierung im Gesamtzusammenhang diskutiert werden, um eine erhöhte Leistungsbereitschaft des Vertriebs abzusichern.



Quelle: Restructuring & Performance Improvement
Abb. 1: Die Analyse der Vertriebsproduktivität auf Basis der drei Dimensionen - Struktur, Aktivität und Erfolg - identifiziert Optimierungspotentiale zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität im Vertrieb.

MITTELFRISTIG ORGANISATORISCHE ANPASSUNGEN HÄUFIG SINNVOLL

Mittelfristig ist oft eine Reorganisation des Vertriebs erforderlich, um die Rollenverteilung zu optimieren sowie Verantwortlichkeiten und Funktionen klar zu definieren. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die Interaktion zwischen den verschiedenen Rollen und Funktionen im Vertrieb. Von den Vertriebsmitarbeitern über das Key-Account-Management bis hin zu den unterstützenden Funktionen (wie z. B. Vertriebsinnendienst) müssen alle Beteiligten effizient zusammenarbeiten, um Reibungsverluste zu minimieren. Der Verkaufsprozess sollte erfahrungsgemäß so strukturiert sein, dass Engpässe schnell beseitigt und Produktivitätsschwächen frühzeitig erkannt werden. Durch die Reorganisation des Vertriebs konnte die Vertriebsproduktivität in Projekten z.T. um bis zu 18 % gesteigert werden. Dies spiegelte sich beispielweise in der Verkürzung der Durchlaufzeit für Angebote um bis zu 50 % wider.

VERTRIEBSCONTROLLING ALS ENTSCHEIDENDER ERFOLGSFAKTOR

Um die durchgeführten Maßnahmen nachhaltig zu implementieren, ist es entscheidend, die Vertriebs-

produktivität kontinuierlich zu messen und ggf. nachzusteuern. Da die Vertriebsproduktivität multidimensional ist, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Hierzu zählen die Zielsetzung, die Qualität der Vertriebsgebiete (z. B. Kundenstruktur), die tatsächliche Vertriebsleistung und die vorhandene Unterstützung für das Vertriebsteam. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, Transparenz über diese Faktoren zu schaffen, um die Gründe für Erfolg oder Misserfolg richtig zu interpretieren und anschließend die nötigen Maßnahmen ableiten zu können.

PRICING: SCHNELLE EBIT-EFFEKTE ERZIELEN

In vielen Restrukturierungsprojekten spielt Pricing eine eher untergeordnete Rolle. Das ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass Preismanagement einer der direktesten und effektivsten Hebel für EBIT-Steigerungen sein kann. Maßnahmen zur Preisoptimierung haben i.d.R. sofortige Effekte auf die erzielten Margen, ohne dass große strukturelle Veränderungen erforderlich sind. Gerade in Restrukturierungssituationen, in denen schnelle Ergebnisse erforderlich sind, kann das Pricing enormes Potenzial bieten (siehe Beispiel Abb. 2 – Seite 36).

PRICING DISKUSSIONEN OFT EMOTIONAL – DATENGETRIEBENER ANSATZ ERFORDERLICH

Unsere Erfahrungen zeigen, dass interne Maßnahmen zur Preisanpassung und -optimierung häufig in emotionalen Diskussionen feststecken und dadurch das angestrebte Ziel verfehlen. Dies liegt vor allem daran, dass es in vielen Unternehmen an ausreichender Transparenz über die Preisgestaltung fehlt und sie einen zu starken Fokus auf die Ursachenforschung bei aufgedeckten Preisunterschieden legen. Darüber hinaus wird der notwendige Aufwand für den Aufbau einer strukturierten Datenbasis meist unterschätzt, obwohl diese für faktenbasierte Preisentscheidungen unerlässlich ist. Besonders in Krisenzeiten, die ohnehin häufig stark emotionsgeladen sind, ist eine präzise Datenaufbereitung und -analyse entscheidend, um die Realität möglichst genau abzubilden und eine objektive Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

AUFBAU VON SIMULATIONS-MODELLEN IST ESSENZIELL

Ein zentraler Bestandteil bei der Entscheidungsfindung von Preisanpassungen ist die Simulation der Preiseffekte. Die Simulationsarbeit kann schnell komplex werden. Erfahrung im Aufbau von Simulationsmodellen ist unerlässlich und hilft dabei, einen pragmatischen Ansatz zu finden, der die Einbindung einer Vielzahl von Faktoren und die realitätsnahe Abbildung verschiedener Szenarien ermöglicht. Im B2B-Kontext sind oftmals über mehrere tausend Kunden und Produkte zu berücksichtigen.

Dennoch ist die Simulationsarbeit unverzichtbar, um die Auswirkungen von Preisänderungen umfassend zu modellieren und objektiv betrachten zu können. Auf Basis solcher Simulationen lassen sich fundierte und belastbare Entscheidungen treffen, die das Ambitionsniveau der Preisentscheidungen definieren. Für den nachhaltigen Erfolg der Maßnahmen sind zudem kontinuierliche Überprüfungen und ein Abgleich mit Markt- und Wettbewerbsdaten unerlässlich.

ÜBERZEUGENDE KUNDEN-KOMMUNIKATION ALS ERFOLGSFAKTOR

Für eine schnelle und erfolgreiche Implementierung neuer Preise sollte der Schwerpunkt auf einer klaren und überzeugenden Kundenkommunikation liegen. Um Akzeptanz und Vertrauen für die Änderungen aufzubauen, ist die enge Abstimmung mit dem Vertrieb maßgeblich. Allein durch die Aufnahme der Preisqualität in der Zielvereinbarung des Vertriebs konnten in Projekten deutlich höhere Preise durchgesetzt werden. Dies schlug sich in durchschnittlich 5-10 % höheren EBIT, verglichen mit den vormals verkauften Produkten, nieder.

SCHNELLE EFFEKTE DURCH QUICK-WIN-MASSNAHMEN

Preismaßnahmen können kurzfristig signifikante Effekte erzielen. Zu den wirkungsvollsten Maßnahmen gehört die Preisdifferenzierung nach Kundensegmenten. Diese kann auch zunächst pragmatisch angegangen werden, indem man mit der Einführung von Rabattobergrenzen arbeitet, die nach Kundensegmenten differenziert werden. Dies ist meist ein schneller und sehr effektiver Hebel, die Marge zu schützen und gleichzeitig sicherzustellen, dass Kunden mit hoher Preissensibilität weiterhin attraktive Preise erhalten.

Ein weiteres Beispiel für Quick-Win-Maßnahmen ist die Festlegung und Einführung von Mindestbestellmengen. Durch eine Erhöhung der Mindestbestellmengen können die Bestellvolumina pro Transaktion gesteigert werden, was direkt zur Verbesserung der Rentabilität beitragen kann.

Ein weiterer besonders wirkungsvoller Ansatz aus einer reinen Produktperspektive ist die Definition von Mindestmargen. Durch diese Maßnahmen wird sichergestellt, dass kein Geschäft unter einer bestimmten Gewinnspanne abgeschlossen wird. Die hierdurch erzielte Eliminierung von unrentablen Aufträgen ist besonders in Krisenzeiten von großer Bedeutung. Sofortige Maßnahmen wie diese können helfen, das operative Geschäft kurzfristig zu stabilisieren, ohne den Verkaufsprozess zu stark zu beeinträchtigen.

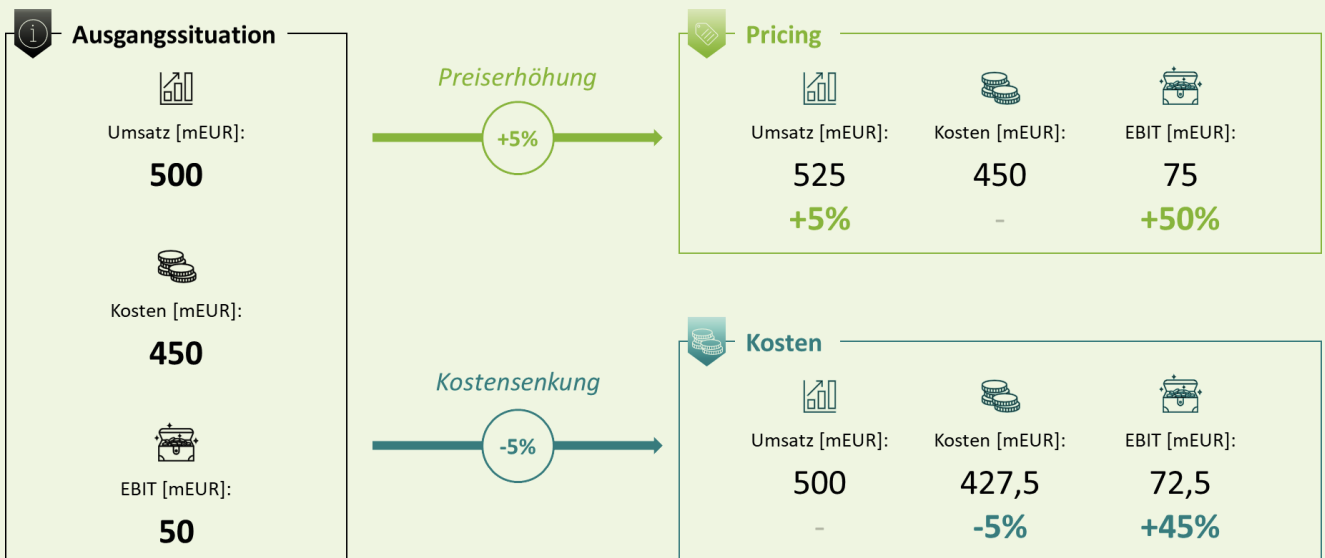
GRIPS
4. Grazer Insolvenzrechts-praxis-Symposium

Veranstalterinnen:
Mag.^a Kathrin **Poitsch**
Richterin des Landesgerichts für Zivilrechtssachen Graz
Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Bettina **Nunner-Krautgasser**
Institut für Zivilverfahrensrecht und Insolvenzrecht der Universität Graz

Do. 10. April 2025
Meerscheinschlössl,
Mozartgasse 3, 8010 Graz

In Kooperation mit
VERLAG OSTERREICH
MICHAEL PRINCZOLLOTTI
We work for tomorrow
UNI GRAZ

Impressum: V.i.d.L.: Institut für Zivilverfahrensrecht und Insolvenzrecht, Universität Graz © 2024 | Bild: iStockphoto.com | Layout: Andrea Postner, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit Universität Graz



Quelle: Deloitte Restructuring & Performance Improvement
 Abb. 2: Beispiel: Durch differenzierte professionelle Preisoptimierung können sich Preiserhöhungen ohne nennenswerte Mengenverluste ergeben. Diese können einen signifikanten Einfluss auf das EBIT haben.

NACHHALTIGE PREISSTRATEGIEN UND REGELMÄSSIGE MASSNAHMEN ETABLIEREN

Neben kurzfristigen Maßnahmen ist es entscheidend, das Preismanagement langfristig so auszurichten, dass eine konsistente, wertorientierte Preislogik verfolgt und eine Preisorganisation verankert wird, die flexibel auf veränderte Marktbedingungen reagieren kann. Das bedeutet, dass nach der erfolgreichen Umsetzung der kurzfristigen Maßnahmen nun verstärkt die dauerhafte Etablierung eines strukturierten Pricing-Ansatzes verfolgt werden sollte.

Dabei liegt der Fokus nicht nur auf der Einführung einer differenzierten Preisgestaltung, sondern auch darauf, interne Transparenz und Steuerbarkeit zu ermöglichen. Ein zentraler Baustein hierbei ist die performance-orientierte Vergabe von Kundenkonditionen. Diese sind an klare Leistungsindikatoren gebunden, um eine inflationäre Nutzung von Rabatten zu beseitigen. Die Nutzung solcher Leistungsindikatoren wird oft mit einer preisorientierten Kundensegmentierung umgesetzt. Auf diese Weise werden bestehende unfaire Preisunterschiede zwischen Kunden(gruppen) aufgedeckt, was eine differenzierte Preisanpassung ermöglicht.

PRICING ZUR FINANZIERUNG VON VERTRIEBSINITIATIVEN NUTZEN

Darüber hinaus kann das Pricing in einer Restrukturierung eine wesentliche Rolle bei der Refinanzierung von Vertriebsinitiativen spielen. Kurzfristige, liquiditätswirksame Ergebnisverbesserungen, die durch gezielte Preismaßnahmen erzielt werden, könnten z.B. direkt genutzt werden, um notwendige Investitionen in den Vertrieb zu finanzieren, die mittelfristig für die Erreichung der Topline-Ziele unabdingbar sind. Preisstrate-

gien können somit nicht nur als kurzfristiger Hebel zur Margensteigerung dienen, sondern auch dazu beitragen, das Unternehmen insgesamt auf einen stabilen Wachstumspfad zu führen.

FAZIT:

TOPLINE ALS UNTERSCHÄTZTES KERNELEMENT EINER NACHHALTIGEN RESTRUKTURIERUNG

Ein ganzheitlicher Restrukturierungsplan sollte immer auch die Wachstumsperspektive umfassen. Entsprechend müssen erfolgsversprechende Restrukturierungen neben Kosten und Liquidität auch die Topline fokussieren. Vertrieb und Pricing können dabei kurzfristige Hebel bieten, um die Topline zu stärken und die Resilienz des Unternehmens gegenüber zukünftigen Herausforderungen zu verbessern.

Vertrieboptimierung ermöglicht es, durch eine gezielte Kundenansprache und die effiziente Nutzung von Vertriebsressourcen zeitnahe Erfolge zu erzielen, während langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Der Einsatz von dynamischen Preismodellen und wertbasierten Pricing-Ansätzen sorgt dafür, dass Unternehmen ihre Margen optimieren und gleichzeitig den wahrgenommenen Wert für den Kunden steigern können. Die Kombination dieser beiden Ansätze kann dazu führen, dass Unternehmen nicht nur kurzfristig Liquidität schaffen, sondern auch ihre Marktposition festigen und sich langfristig gegen externe Schocks wappnen können.

Unser Gastautor Benjamin Thelen arbeitet seit November 2024 als Partner im Bereich Financial Advisory Restructuring & Performance Improvement bei Deloitte in Hamburg.