

Kolumne: Unternehmenswachstum

Der Auslastungsirrtum und die Frage nach dem Wert



Professor Dr. Guido Quelle

Maschinen müssen laufen, Mitarbeiter müssen produktiv sein. Es geht um Auslastung. Wirklich? Was wäre denn, wenn wir einmal über eine andere Zielgrösse nachdächten

Manche Wachstumsirrtümer sind wirklich nicht kleinzukriegen. Es irren immer wieder Glaubenssätze herum, die sich mit jeder Wiederholung festigen und irgendwann hat sich dann eine vermeintliche Wahrheit manifestiert, die man nicht mehr hinterfragt. Durch Wiederholen wird diese vermeintliche Wahrheit dann immer mehr gefestigt und geht in das allgemeine Gedankengut über. Der Haken daran: Mag permanentes Wiederholen auch das Manifestieren von Thesen festigen, richtiger werden falsche oder – sagen wir es einmal versöhnlicher – hinterfragungswürdige Thesen und Glaubenssätze weder durch eine höhere Wiederholfrequenz noch durch grössere Lautstärke.

Gerade wenn wir über das gesunde profitable Wachstum von Unternehmen sprechen, müssen wir aber bereit sein, Gewohntes in Frage zu stellen, denn anderenfalls laufen wir anderen – hier insbesondere dem Wettbewerb – beständig hinterher, ohne selbst Akzente zu setzen. Eine dieser gewohnten Thesen, die von vielen, weil sie so schön einfach ist, lieb gewonnen wurde, die aber zwingend hinterfragt werden muss, ist die These, dass das Heil in der Auslastung gesucht werden muss. Wenn Maschinen permanent laufen, wenn

es geringe Rüstzeiten gibt, wenn Mitarbeiter keine Leerzeiten haben, sondern ständig produktiv sind, wenn also das ganze System idealerweise zu 100 Prozent mit Wertschöpfung beschäftigt ist, ist alles gut. Ist es nicht.

Auslastung kann ein Wachstumskiller sein

Im Gegenteil. Auslastung kann ein Wachstumsverhinderer, ja sogar ein Wachstumskiller sein. Wir brauchen noch gar nicht über unwirtschaftliche Auslastung zu sprechen, die dann eintritt, wenn zwar alle Systeme, Prozesse und Menschen unter Hochdruck in einem Unternehmen arbeiten, die Produkte aber trotzdem nicht wirtschaftlich an den Markt gebracht werden können, weil man versäumt hat, einen adäquaten Preis durchzusetzen. Selbst dann, wenn der Preis am Ende einigermaßen stimmt – und, liebe Dienstleister, das gilt bei Weitem nicht nur für produzierende Unternehmen –, kann ein ausschliesslich nach dem Prinzip der Auslastung optimiertes System den Blick für etwas ganz Wesentliches verstellen, nämlich den Blick für den Wert.

Gestehe ich dem Discount noch zu, dass er, gemäss der Definition des Segmentes, extrem niedrige Kosten benötigt und dass hier Auslastung, also Produktivität wettbewerbsentscheidend sein kann, weil ein möglichst geringer Preis im Markt platziert werden soll, hört meine Toleranz gegenüber den Vorteilen der Auslastung dort auf. Viel zu viele Unternehmen lassen sich in die Opfermentalität und ihrer Verzweiflung auf einen Preiskampf ein, der vom Discount – gleich in welcher Branche –, der optimal aufgestellt ist, gewonnen werden muss.

Worum geht es in Einkaufsverhandlungen? Um den Preis. Worüber wird in Vertriebsmeetings regelhaft gesprochen? Über den Preis. Was ist die Antwort auf gestiegene interne Produktivität? Ein Spielraum für Preissenkung. Hurra!

Wenn ich den Preis nur nach unten führe, wenn ich meinen Preis nur über auslastungsgenerierte Produktivitätsvorteile am Markt platzieren kann, wäre es an der Zeit, den Vertrieb nach Hause zu schicken. Wohlgermerkt: Ich spreche nicht über Discount, sondern über die Vielzahl der Unternehmen, die «Discount» versuchen, es sich aber nicht leisten können – und auch nicht leisten sollten. Einen einmal gesenkten Preis bekomme ich nur schwerlich wieder erhöht. Und da hilft auch die sinnbildliche Karotte vor der Nase nicht, die zu versprechen scheint: «Schauen Sie, Sie wollen doch in das Geschäft hereinkommen, hier ist soooo viel, was Sie noch tun könnten, aber dazu brauchen wir jetzt ein Zugeständnis.» Das ist eine Falle! Was ist das Resultat? Das Geschäft wird (vielleicht) gewonnen, doch der Preis bleibt für alle Ewigkeit im Keller. Das fangen wir schon auf, wir steigern einfach die Produktivität.

Werte als Steuerungsgrößen

Nein, die Auslastung ist eine äusserst schlechte Steuerungsgrösse in Richtung gesunden profitablen Wachstums. Wer spricht mit seinen Kunden eigentlich über den Wert, den eine Leistung oder ein Produkt oder ein Mix aus beidem für den Kunden hat? Wer macht sich Gedanken darüber, wie um eine möglicherweise austauschbare Kernleistung neue, additive Dienstleistungen gruppiert werden können? Und wer denkt dabei an Dienstleistungen, die zwar die Kernleistung, das Kernprodukt vielleicht nicht mit einem höheren Preis versehen können, weil der auslastungskalkulierte Preis nicht einfach nach oben zu führen ist, die aber eine Möglichkeit für rentablen Zusatzumsatz bieten? Wer lobt diejenigen der Firma, welche Geschäfte abschliessen, die für einmal nicht einen Auslastungszwang oder eine Produktivitätssteigerung mit sich bringen? Geschäfte also, die wertorientiert abgeschlossen wurden?

In vielen Fällen ist es eine schiere Ausrede, dass kein höherer Preis durchgesetzt werden konnte. Wer sich in die Preisdiskussionsfalle begibt, ist stets dem günstigeren Wettbewerber unterlegen und wer seine Deckungsbeiträge dann nur noch

über Auslastung erzielt, hat ein echtes Problem. Aus dieser Situation kommt nur heraus, wer wirklich bereit ist, sich darüber strategisch und taktisch Gedanken zu machen, wie und welcher Wert für welche Kunden geschaffen wird und wie dieser Wert besser verkauft werden kann. Die Antworten darauf sind in den meisten Unternehmen äusserst vielfältig, wenn – ja, wenn – die Unternehmensführung hinter solchen Überlegungen steht. Die gute Nachricht für den Mittelstand dabei ist, dass grosse Unternehmen, die einem – möglicherweise auch am Kapitalmarkt – permanenten Rechtfertigungsdruck unterliegen – sich hiermit wesentlich schwerer tun, der Mittelstand also einen ganz wesentlichen Vorteil hat.

Aus der Auslastungsfalle herauskommen

Wie kann man nun vorgehen, um aus der Auslastungsfalle zumindest schrittweise herauszukommen? Für eine ausführliche Darstellung ist hier nicht der Raum, aber hier sind einige Hilfsfragen:

1. Welche Produkte oder Dienstleistungen sind heute schon bei geringer Produktivität rentabel?
2. Welchen Wert schaffen diese Produkte oder Dienstleistungen tatsächlich?
3. Wer sind ideale (bereits existierende) Kunden und welche der oben genannten Produkte oder Dienstleistungen nehmen diese bereits in Anspruch?
4. Wer wären ideale Kunden, die wir noch nicht bedienen?
5. Welche additiven Services können wir um den Kern ranken?
6. Wie ist unsere künftige Argumentationslinie?
7. Was ist unser Vorgehensplan?

Nur der guten Ordnung halber: Ich plädiere nicht für das Über-Bord-Werfen von Produktivitätsverbesserungen. Aber den Mut, Produkte und Leistungen über den Wert zu verkaufen statt über ein – wenn auch nur im Kopf bestehendes – «cost-plus-Verfahren», das auf Auslastung basiert, diesen Mut sollte man schon aufbringen, will man wirklich gesund profitabel wachsen. <<

Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. www.mandat.de, guido.quelle@mandat.de