

Fachartikel



Andrew Mountfield

Zitronenfalter – Lost in Transformation

Andrew Mountfield

erschienen in:
Business Intelligence Magazine
1/2009, Seite 50
www.bi-magazine.net

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com



Zitronenfalter – Lost in Transformation

Von Andrew Mountfield*

Fortschrittliche Firmen rühmen sich, bei Wertschöpfungsketten wirklich End-to-End zu denken. Aber wo hört das «Ende» auf? Eine neue Studie zeigt anhand der Automobilbranche auf, mit welchen Tücken und Versuchungen die Prozessoptimierung verbunden ist.

Allzu schnell ist der Ast abgesägt, auf dem man sitzt. Denn viele Unternehmen arbeiten mit komplexen Geschäftsprozessen, die über die eigene Organisation hinausreichen, also vor- und/oder nachgelagert sind. Die Studie «Automotive Retail 2008» von Horváth & Partners zeigt, wie schwer ein Gleichgewicht zwischen kurzfristiger Renditeoptimierung und längerfristiger Positionierung sein kann. Das gilt besonders in Branchen wie der Automobilindustrie, die von der Machtposition eines Partners geprägt sind.

Kurz gesagt: Der Hersteller richtet seine gesamten Bestrebungen auf eine Ankurbelung des Neuwagenabsatzes aus. Der Händler sieht sich genötigt, die ihm vorgegebenen Absatzzahlen über die Gewährung von Rabattschlachten und Preisreduktionen zu verbessern. Dabei vernachlässigt er das spätere, profitablere Service- und Gebrauchtwagengeschäft. Das Perfide dabei: Jede einseitige und isolierte Optimierung führt nur kurzfristig zum Vorteil, da man gleichzeitig den Partner schwächt, den man langfristig braucht.

«Prozessoptimierung paradox: Mehr Effizienz durch weniger Leistung.»

Das einseitige Modell passt zu vielen Industrien, wie etwa bei Anbietern hochpreisiger Konsumartikel. Dabei ist das Muster häufig dasselbe. Grundvoraussetzung für den Erfolg eines übergreifenden Vertriebssystems ist nämlich die Abstimmung der Strategien von Herstellern und Händlern. Bei Faktoren, die den gemeinsamen Geschäftserfolg beeinflussen, müssen beide Parteien berücksichtigt werden. Die Studie zeigt auf, wie Hersteller den Einfluss ihrer Partner auf andere Teile der Kette gar nicht oder nur ungenügend in Betracht ziehen. So zum Beispiel beim Marktauftritt, bei dem die kleinere Partei, der Händler, gar nicht über die Methodik oder Erfahrung verfügen kann, um die Initiativen mit Erfolg voranzutreiben. Der Hersteller wirft dann dem Händler fehlendes Know-how vor, ist aber nicht bereit, über die Be-

reitstellung einiger Benchmarks konkrete Handlungsempfehlungen auszusprechen, die die Ergebnisse beider Partner verbessern würden. Und dies obwohl er eigentlich über die Marktdaten verfügen müsste.

«Und was passiert, wenn die Zitrone (der Händler) mal ausgepresst ist?»

Auffallend ist das Verhalten einiger Marktteilnehmer. Auch in den bekanntlich schlechten Zeiten investieren sie in die Kompetenzen ausgewählter Vertriebspartner, vor allem in jene Bereiche wie etwa Gebrauchtwagenhandel oder Autohausmanagement, die sowohl kurzfristige als auch mittelfristige Gewinne für beide versprechen. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der generellen Attraktivität des Geschäftsmodells. Denn wenn Händler gar nicht mehr wollen, fällt das Gesamtmodell auseinander. Aber die Anstrengungen vieler Hersteller zeigen auf, dass Sie eher flattrige Zitronenfalter als Strategen sind. Und was passiert, wenn die Zitrone (der Händler) mal ausgepresst ist?

Gerade in schwierigen Zeiten ist die Versuchung groß, das eigene Geschäftsmodell gezielt zu demontieren und zwar unter dem Stichwort «Effizienzsteigerung». Umso leichter fällt es, wenn – wie in der Autoindustrie – ein Großteil der Wertschöpfung außerhalb des eigenen Unternehmens stattfindet. Das transparente Beispiel des Autohandels sollte uns aber nachdenklich stimmen und die Qualität der Debatte über Kostensenkung und Effizienzsteigerung in der eigenen Organisation möglichst auf hohem Niveau halten.

Wie sagt noch der sprichwörtliche Schweizer Töff-Fahrer: «Ich weiß nicht, wo ich hin will, dafür bin ich aber schneller dort.» Dieses Motto sollte uns kein Vorbild sein. ■

* Andrew Mountfield ist Geschäftsführer der Horváth & Partner AG, Zürich. Er lehrt im MBA-Programm an der ETH Zürich. amountfield@horvath-partners.com