

Zeit zu handeln

Degressive Märkte verlangen nach neuen Managementinstrumenten

→ Das deutsche Geschäftsmodell, mit billigem Gas aus Russland und Arbeitskräften aus Osteuropa hochpreisige Güter für den Weltmarkt herzustellen, funktioniert nicht mehr.

Steigende Energiekosten und völlig unterschätzter Rohstoffmangel (Wasser wird knapp), hoher Investitionsbedarf und Nutzen der Sustainability (Wegwerfen geht nicht mehr) sowie die Verrentung der geburten- und leistungsstarken Jahrgänge (Arbeitskräfte werden selten) werden dabei die drei künftigen Treiber sein. All das trifft auf ein in den Nullerjahren ausgecashtes Land mit hohem Investitionsbedarf in Bildungssystem und Digitalisierung, Bundeswehr und Sicherheit, Infrastruktur wie Brücken, Straßen und Bahn, Rezession und Arbeitslosigkeit weiß Deutschland seit 1974 zu managen, aber Rezession kom-

binert mit Arbeitskräftemangel ist eine bisher Unbekannte. Es drohen daher zwei Szenarien:

1. Rezession und Deindustrialisierung verstärken sich und Arbeitslosigkeit folgt mit Zeitverzögerung
2. Deutschland gelingt es durch Sustainability-Innovationen neue Märkte und ein neues nachhaltiges Geschäftsmodell aufzubauen.

In beiden Fällen gehen die Konsumausgaben zunächst zwangsläufig zurück. Die Konsumenten haben das jetzt schon antizipiert

und sehr schnell von Vollsortimentern zu Discountern gewechselt. Die Systemlogistiker in der Getränkebranche bekommen den Mengenschwund derzeit knallhart zu spüren.

Neue Managementinstrumente notwendig

Die weitgehend statischen Instrumente der klassischen Betriebswirtschaft helfen da nicht viel weiter. Aber der Werkzeugkasten für rezessive Zeiten ist gar nicht einmal so leer. Viele Tools und Instrumente kommen aus der Logistik, denn diese musste sich schon immer Volatilität und fließende Prozesse organisieren, Digitalisierung bringt dabei Zusatzpower. Drei Informationskreise sind entscheidend:

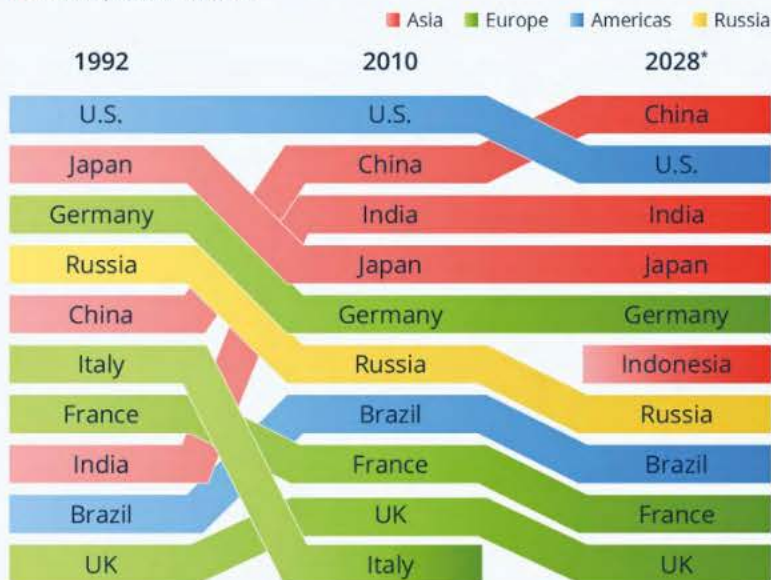
1. Marktseite: Die prozesskostenbasierte Kunden-Artikel-Profitabilitätsrechnung (KAP). Sie schützt vor Verzettelung und hilft, über die Beschaffung, das Pricing und die Verkaufsteuerung dem Wettbewerber die profitablen Kunden und Lieferanten zu entziehen. Weglassen von Verlustbringern bringt Profitabilität.

2. Kostenseite: In der Innensicht bietet die Prozesskostenrechnung kombiniert mit Benchmarks das geeignete Instrumentarium, um einerseits Personal, Equipment und Immobilien sowie andererseits Prozesse in der Logistik, Produktion und Verwaltung realtime über den digitalen Zwilling zu steuern. Reaktionsschnelligkeit bringt Wachstum

3. Finanzseite: Im Planungsbaukasten steht die Plan-Prozess-GuV und der Rolling-Forecast zur Verfügung und ermöglicht daran angegliedert eine integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung. Das Management von volatilen Warenflüssen und Beständen ab Kundenebene kennen wir aus der Logistik. Die logistischen Steuerungskonzepte lassen sich nahezu eins zu eins

Continental Shift: The World's Biggest Economies Over Time

Countries with the highest GDP on Earth in 1992, 2010 and 2028*



Based on purchasing power parity, intl. dollars
* projection
Source: IMF



Symposium zum Thema am 5. Oktober in Köln

Unter der Schirmherrschaft des Bundesverbandes des Deutschen Getränkefachgroßhandels wird Huesch & Partner Logistikberater in einem Symposium in Köln einen Managementbaukasten für degressive Märkte mit Praktikern und vielen Praxisbeispielen vorstellen.

auf die Finanzplanung adaptieren – hier geht es um Finanzflüsse und Kapitalbestände. Auch auf der Finanzseite ist eine Wanderung von einer statischen in eine neue bewegungsorientierte Betriebswirtschaft zu verzeichnen. Trotzdem Vorsicht: Keine Planung der Welt kann die Zukunft voraussehen, aber – und das ist das Entscheidende – sie hilft den Unternehmen, sich auf unterschiedliche Zukunftsszenarien im Worst-Case, Normal-Case und Best-Case vorzubereiten. „Und die immer noch beste Methode die Zukunft vorherzusagen, ist, sie selber zu gestalten“ das hat sich seit Peter Drucker und Niklas Luhmann nicht geändert. Die Erfahrungen bei verschiedenen Playern der Branche zeigen Ergebnisse von bisher nie gekannter Genauigkeit. Gestalten bringt Vorsprung.

Business Intelligence kombiniert mit Low Coding sind dabei der Antrieb, um Resilienz herzustellen, Fixkosten zu verflüssigen und Personal zu motivieren und effizient einzusetzen.

Silo-Organisationen haben keine Chance

Haben die Mitarbeiter einmal verstanden, ist der BI-Werkzeugkasten das Hilfsmittel, um Silos zu zerstören und er entwickelt eine enorme Faszination und Anziehungskraft. Die Mitarbeitenden wollen lowcode, mit CHAT GPT arbeiten, eigene Apps entwickeln und kommunizieren. Sie bleiben im Unternehmen, motivieren Freunde und Bekannte mitzumachen, das ist unsere Erfahrung. Folgende Fragen sind aber auch zu lösen: Wie gelingt es Silos, in denen sich Bereiche kommunikativ abschirmen, zu eliminieren? Wie lassen sich die Schnittstellen zwischen den Abteilungen über Holschuld und Bringschuld doppelt

löten und Kommunikation beschleunigen? Wie lokalisiert man die Low-Performer und die Mitarbeiter mit den Eigenschaften der „dunklen Triade“?

Rekrutierungserfolge korrelieren mit der Innovationsfähigkeit

Die Werkzeuge dazu stehen zur Verfügung und werden erfolgreich eingesetzt. Talentierte Mitarbeiter wissen ganz genau, dass die Chance, viel zu lernen und sich weiterzuentwickeln, nie größer ist als im schweren Fahrwasser einer Rezession. Purpose und fordernde Teamleader gewinnen plötzlich eine ganz neue Bedeutung. Sie entwickeln die Mitarbeiter von Level 1 „Abwicklung“ über Level 2 „Analytics“ auf Level 3 „Führung“ weiter.

„Never waste a good crisis“

Mit diesem Zitat behält Churchill recht: „Wo sich eine Tür schließt, gehen zwei neue auf“. Die Rezession ist die Zeit für Übernahmen und Konsolidierungen. Am Beispiel der Getränkebranche zeigt sich das besonders. Welcher studierte Nachkomme hat Lust, sich mit Banken, Fahrermangel, Lieferanten, maulenden Kunden und Gesetzesauflagen herumzuschlagen, wenn er das Unternehmen verkaufen und einen ruhigen Job mit hohem Freizeitausgleich in einer Kommune oder einem Konzern annehmen kann? Der Markt ist schon mit Übernahmen und neuen Plattformkonzepten gestartet.

→ BERND HUESCH

Er ist geschäftsführender Gesellschafter von Huesch & Partner Logistikberater und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit den Themen Logistik, Digitalisierung und Strategie.

