

# Wettbewerbs-Vorsprung

Aufbauen – verkaufen – aufrecht erhalten

Uwe Techt

# Seminar-Ziele

---

In diesem Kurz-Seminar erfahren Sie, wie Sie

- in Ihrem Unternehmen sehr schnell entscheidende Wettbewerbsvorsprünge aufbauen,
- dem Markt ein unwiderstehliches Angebot unterbreiten und so
- zuverlässig mehr lukratives Geschäft erhalten.

# Ist-Situation

---

- Die meisten Unternehmen agieren in hart umkämpften Märkten und unterscheiden sich oft nur in Kleinigkeiten von ihren Konkurrenten.
- Die Folgen:
  - Der Wettbewerb erfolgt über den Preis.
  - Oft werden niedrigere Preise hingenommen oder
  - es werden technologische oder Service-Zusagen gemacht, die später nicht eingehalten werden können.
  - Margen, Wirtschaftlichkeit und Liquidität leiden.
  - Für Innovation und Nachhaltigkeit bleibt wenig Spielraum.

# Wäre es nützlich?

---

Wie nützlich wäre es für Ihr Unternehmen, wenn Sie ...

- schnell und günstig einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung entwickeln,
- sich deutlich vom Wettbewerb abheben und genügend Kunden darauf reagieren und
- Ihren Kunden ein „unwiderstehliches Angebot“ unterbreiten ?

# Braucht Ihr Unternehmen ...



- mehr Geschäft?
- mehr Aufträge?
- bessere Preise?

*Ohne einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil ist es sehr schwierig – wenn nicht unmöglich – Marktanteile zu gewinnen und ein überdurchschnittliches Umsatz- und Gewinnwachstum zu erzielen.*

# Selbsttest



- Warum sollte ein möglicher Kunde Ihr Produkt / Ihre Leistung / Ihr Projekt kaufen?
- Was sagen Sie ihm, um ihn von sich und Ihrer Qualität zu überzeugen?

Glauben Sie, dass sich die Antworten Ihrer Konkurrenz stark von Ihren Antworten unterscheiden?

Haben Sie einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil?

- Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil entsteht dadurch, dass Sie wichtige Bedürfnisse Ihrer Kunden sehr viel besser erfüllen als jeder bedeutende Konkurrent.
- Ein Angebot, das auf einem solchen Vorteil basiert, kann viel leichter und mit besseren Ergebnissen verkauft werden als ein Angebot, das sich kaum von anderen unterscheidet.
- Ein unwiderstehliches Angebot ist so gut, dass Ihre Kunden es nicht ablehnen können und Ihre Konkurrenten es nicht anbieten können oder wollen.



# Im Projektgeschäft ist typisch ...



- Projekte sind oft schon im Plan länger oder teurer als gewünscht.
- Viele gestartete Projekte werden abgebrochen.
- Die meisten Projekte ...
  - werden nicht rechtzeitig fertig,
  - sind teurer als geplant oder
  - bringen nicht die Ergebnisse, die sie versprochen haben.
- Unzuverlässigkeit von Lieferanten und Änderungswünsche von Kunden erschweren die pünktliche Lieferung.
- Kunden
  - fordern absolute Pünktlichkeit und verlangen Vertragsstrafen bei Terminverzug
  - fragen – manchmal mit Nachdruck – nach deutlich kürzeren Lieferzeiten.

## **Kunden fordern absolute Pünktlichkeit und verlangen Vertragsstrafen bei Terminverzug. Warum?**

Wenn

- die Liefertreue in der Branche notorisch schlecht ist und
- eine verspätete Lieferung mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Verzögerung des übergeordneten Projektes (Gesamt-Projektes) erzeugt und
- eine verspätete Fertigstellung des Gesamtprojektes erhebliche Konsequenzen für den Kunden hat,

dann

- leiden Kunden unter verspäteten Projekten
- fordern Kunden absolute Pünktlichkeit und verlangen Vertragsstrafen bei Terminverzug
- ist Zuverlässigkeit ein entscheidendes Kundenbedürfnis.



# Kunden leiden unter Verspätungen



## Beispiel:

- Am 1.10.08 sollte die Produktion anlaufen.
- Die Beschichtungsanlage (Kaufpreis 2,5 Mio €) – ein Neuentwicklung – wurde nicht rechtzeitig geliefert. Erst am 3.11.08 konnte der Produktionsanlauf starten.
- Das Unternehmen hat dadurch 5 Mio € Umsatz verloren, bei 50% umsatzvariabler Kosten also 2,5 Mio € Deckungsbeitrag.

Wenn (in einem Markt)

- die Liefertreue der Lieferanten notorisch schlecht ist und
- späte Lieferung große Konsequenzen für den Kunden hat,

dann ist **Zuverlässigkeit** ein wesentliches Kundenbedürfnis.

## Kunden fragen – manchmal mit Nachdruck – nach deutlich kürzeren Lieferzeiten. Warum?

Wenn

- eine frühere Lieferung dem Kunden ermöglicht, das übergeordnete Projekt früher abzuschließen und
- ein früherer Abschluss des übergeordneten Projektes dem Kunden einen erheblichen wirtschaftlichen Nutzen ermöglicht,

dann

- fragen Kunden – manchmal mit Nachdruck – nach deutlich kürzeren Lieferzeiten
- ist schnelle Lieferung (Geschwindigkeit) ein entscheidendes Kundenbedürfnis.

# Wachstums-Chance



- Wenn ...
  - Kunden oft unter verspäteten Projekten leiden
  - und durch kürzere Projektlaufzeiten erhebliche wirtschaftliche Vorteile erzielen können,
- dann ist die Wachstums-Chance:
  - Mehr Geschäft durch nachgewiesene ausgezeichnete Zuverlässigkeit
  - Kunden sind bereit, Premium-Preise für besonders schnelle Lieferung zu zahlen.

# Performance-Steigerungen



- Zuverlässigkeit steigt
  - > 95% (= pünktliche Lieferung ohne Kompromisse bei Kosten und Spezifikationen)
- Projekte werden schneller
  - Laufzeit der Projekte wird schnell um 25% verkürzt
  - nach einigen Monaten um bis zu 50%
- Die Kapazität erhöht sich
  - bei gleichen Ressourcen um 50% und mehr



# Strategie



- Aufbau eines entscheidenden Wettbewerbsvorteils: dem Markt ist bekannt, dass das Unternehmen bemerkenswert zuverlässig ist
  - bei gleichzeitiger Stabilität aller anderen Parameter.
  - Zuverlässigkeit in Multi-Projekt-Umgebungen: Weit über 95% der Projekte werden zum versprochenen Termin (oder früher) abgeschlossen.
- Erzielen von Premium-Preisen (für sehr schnelle Lieferung) bei einem erheblichen Anteil der Projekte.

# Das neue Angebot an Ihre Kunden



- *unter ansonsten gleichbleibenden Bedingungen* –

1. Bei verspätetem Projektabschluss werden erhebliche Vertragsstrafen bezahlt.
2. Wenn kürzere Projektlaufzeiten (frühere Lieferung) für den Kunden wertvoll sind, werden für vereinbarte kürzere Projektlaufzeiten Premium-Preise berechnet.

Zu klärende Fragen:

- Wie groß ist der Markt für dieses Angebot?
- Wie werden die Vertragsstrafen dimensioniert?
- Wie hoch sind die Premium-Preise?

# Wie groß ist der Markt?



- Wenn Kunden oft unter verspäteten Projekten leiden ...
  - eine verspätete Lieferung erzeugt mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Verzögerung des übergeordneten Projektes
  - die Liefertreue in der Branche ist notorisch schlecht
  - eine verspätete Lieferung des Gesamtprojektes hat erhebliche Konsequenzen für den Kunden,
- ... dann ist das Vertragsstrafen-Angebot unwiderstehlich
  - ... und führt dazu, dass freie Kapazität „sofort“ zu Marktpreisen verkauft werden kann.
- Das Wachstums ist nur durch die eigene Kapazität des Unternehmens begrenzt
  - sofern das Unternehmen nicht bereits einen großen Marktanteil hat.

# Mehr Geschäft durch Zuverlässigkeit



Alle Werte in Mio€	Ausgangs- situation	Kapazität freigesetzt und verkauft
<b>Sales / Umsatz</b>	100	150
<b>- TVK</b>	- 30	- 45
<b>= Durchsatz</b>	70	105
<b>- Betriebskosten</b>	- 60	- 60
<b>= NP</b>	10	45

# Höhe der Vertragsstrafen?



Die Pönalen müssen hoch genug sein, um

- Vertrauen des Kunden in die Lieferverpflichtung des Lieferanten zu erzeugen

Der Kunde erkennt, dass der Lieferant *alles* daran setzen wird, die Lieferzusage einzuhalten.

- den Wettbewerb zu blockieren

Wenn der Kunde direkt nach Erhalt des Angebots beim Wettbewerb anruft, wird dieser sagen: „keine Chance“.

Die Pönalen dürfen nicht so hoch sein, dass sie den entstehenden Schaden beim Kunden decken könnten.

# Aber ...



- Genügend Kunden beauftragen Projekte bei nachgewiesener ausgezeichneter Zuverlässigkeit
- **und sind sogar bereit, Premium-Preise für besonders kurze Projektlaufzeiten zu zahlen.**

*Warum sollte das Unternehmen also zu Marktpreisen verkaufen?*

# Wie groß ist der Markt?



- Für viele Projekte (und erst recht für Teilprojekte) hat es fast keinen Nutzen, die Projektlaufzeit zu verkürzen bzw. schneller / früher zu liefern.
- Dennoch: in nahezu jedem Wirtschaftsbereich gibt es Projektarten (das gilt weniger für Teilprojekte), bei denen kürzere Projektlaufzeiten einen erheblichen Nutzen erzeugen würden.

Manchmal übersteigt der Nutzen einer kürzeren Projektlaufzeit bei weitem den Preis des Projektes.

- Für solche Projektarten ist das Angebot „frühe Lieferung gegen Premium-Preise“ unwiderstehlich.
- Das Wachstum ist nur begrenzt durch die eigene Kapazität des Unternehmens

sofern das Unternehmen nicht schon einen sehr großen Marktanteil hat.

# Höhe der Premium-Preise?



- Zentrale Überlegung: Welchen wirtschaftlichen Nutzen hat der Kunde durch die frühere Lieferung?
- Der Premium-Aufschlag soll in einem sinnvollen Verhältnis zum Nutzen des Kunden stehen.
  - Empfehlung: maximal 50% des Nutzens des Kunden.



# Premium-Preise für schnelle Lieferung



Alle Werte in Mio€	Ausgangssituation	Kapazität freigesetzt und verkauft	... zu Premium-Preisen
<b>Sales / Umsatz</b>	100	150	200
<b>- TVK</b>	- 30	- 45	- 45
<b>= Durchsatz</b>	70	105	155
<b>- Betriebskosten</b>	- 60	- 60	- 60
<b>= NP</b>	10	45	95

# Projektgeschäft



- Mehr abgeschlossene Projekte (pro Zeitraum) mit den gleichen Ressourcen
  - Erfahrungswerte zwischen +25% bis +250%
- Zuverlässigkeit und Transparenz
  - > 95% der Projekte in time – ohne Kompromisse bezüglich Scope und Budget – gemessen an den Zusagen vor/bei Projektbeginn
- Kürzere Projektlaufzeiten
  - Erfahrungswerte zwischen -20% bis -80%
- Mehr Geschäft, bessere Preise und höheren Gewinn
- Weniger Stress und Reibungsverluste

# Make to Order



- Mehr abgeschlossene Aufträge (pro Zeitraum) mit den gleichen Ressourcen
  - Erfahrungswerte zwischen +25% bis +250%
- Zuverlässigkeit und Transparenz
  - > 98% der Aufträge in time – ohne Kompromisse bezüglich Qualität und Vollständigkeit
- Kürzere Lieferzeiten
  - Erfahrungswerte zwischen -20% bis -80%
- Mehr Geschäft, bessere Preise und höheren Gewinn
- Weniger Stress und Reibungsverluste

# Make to Stock

- Höhere Verfügbarkeit pro SKU
  - Insbesondere bei Schnelldreher
- Weniger Slowmover
  - Erfahrungswerte -50%
- Geringere Bestände
  - Erfahrungswerte zwischen -50%
- Signifikant mehr Umsatz
  - Bei gleichzeitig stabilen Fixkosten
- Weniger Stress und Reibungsverluste

# Handel



- Höhere Verfügbarkeit pro SKU
  - Insbesondere bei Schnelldreher
- Weniger Slowmover
  - Erfahrungswerte zwischen -50%
  - Dadurch auch: mehr Display für die Schnelldreher
- Geringere Bestände
  - Erfahrungswerte -50%
- Signifikant mehr Umsatz
  - Bei gleichzeitig stabilen Fixkosten
- Weniger Stress und Reibungsverluste

Vielen Dank!

[www.vistem.eu](http://www.vistem.eu)

[uwe.techt@vistem.eu](mailto:uwe.techt@vistem.eu)

+49 6252 699 079 0



# Uwe Techt

---

- Geschäftsführer der VISTEM GmbH & Co. KG
- Initiator und Autor des Deutschen und des Internationalen Project Excellence Awards
- Buchautor, Referent und Unternehmensberater
  - Unternehmensstrategie
  - Business und Project Excellence
  - Theory of Constraints
  - Multiprojekt- und Projektportfolio-Management

