

Executive Briefing

Vernachlässigte Kosten- senkungspotenziale

Die Kostensenkungspotenziale im Channel sind um ein Vielfaches größer als Sie vermuten – und könnten sofort ausgeschöpft werden.

Autor: Michael Nowarra (michael@alliance-bliss.com)



Welche verantwortungsvolle Führungskraft kann es sich heutzutage leisten, bestehende Kostensenkungspotenziale einfach zu ignorieren?

- Worum geht es?
- Herausforderung profitables Wachstum
- Das eigentliche Problem: Verschwendung
- Vermeidbare Schäden
- Die Methode
- Lösung: CEO/CFO sind am Zug
- Lösung: Denken wie ein Regelbrecher
- Lösung: Sehen wie ein Regelbrecher
- Gefahren und Risiken
- Über den Autor

Worum geht es?

Es geht um die beträchtlichen **Kostensenkungspotenziale**, die in jedem Unternehmen existieren, die aber nicht ausgeschöpft werden, weil sie mit der heute in den Führungsetagen üblichen „Brille“ nicht zu erkennen sind.

Es geht um **Hunderttausende EURO** p.a., selbst bei kleineren Organisationen.

Es geht um das richtige **Problemverständnis** als Voraussetzung für eine nachhaltige Lösung.

Es geht darum, dass **nur CEOs und CFOs** diese Potenziale ausschöpfen können.

Es geht um eine **praxisbewährte Methode**, diese Potenziale sichtbar zu machen und das scheinbar Unmögliche möglich zu machen: durch deutliche **Senkung der Kosten signifikantes Wachstum zu entfesseln**.

Und es geht darum, dass das Channel-Business die perfekte Spielwiese für Führungskräfte mit der richtigen DNA ist, die **Königdisziplin des Wachstums zu demonstrieren: Game-Changing/Rule-Breaking**.



Profitables Wachstum steht bei vielen CEOs und CFOs ganz oben auf ihrer Agenda.

Die allgemeine Herausforderung besteht darin, zugleich nachhaltiges, signifikantes und profitables Wachstum zu generieren, idealerweise sowohl auf operativer als auch auf taktischer und strategischer Ebene.

Die konkrete Aufgabenstellung kann in jedem Unternehmen unterschiedlich sein. Die beiden Pole sind:

- unter Beibehaltung der Wachstumsraten die Kosten deutlich reduzieren oder
- mit den bestehenden Ressourcen (Kosten) deutlich mehr Wachstum generieren.

Oder irgendwo dazwischen.

Weil Unternehmen deutlich größere Kontrolle über die Kostenseite haben, werden ich mich auf die Reduzierung der Kosten konzentrieren.

Oftmals wird in den Führungsetagen übersehen, dass es sich in Wirklichkeit um ein ganz anderes Problem handelt als angenommen.

Die Annahme, das Problem läge nur darin, dass die Kosten zu hoch sind und sie lediglich gesenkt werden müssen, greift zu kurz und ist gleichbedeutend mit dem „Herumdoktern“ an den Symptomen.

Das eigentliche Problem ist die Systematische Verschwendung. Sie hat sich unbemerkt bis in die letzten Winkel des Unternehmens (präzise: soweit vom Channel-Business betroffen) ausgebreitet. Nur wenn dieses Problem angegangen wird, kann eine nachhaltige Kostensenkung erreicht werden, die das Wachstum nicht gefährdet bzw. stimuliert und sogar zu Wettbewerbsvorteilen führt.

Wenn man alleine die drei wichtigsten Ursachen betrachtet, liegt der Schluss nahe, dass die allermeisten Hersteller betroffen sind:

- **Die falschen Gewissheiten** über das wahre Wesen des Channels und des Channel-Business ziehen sich durch alle Bereiche (vordringlich Partnervertrieb, Human Resources, Marketing und Management-System) und durch alle Ebenen (vom Partner Manager bis zum Vorstand) des Unternehmens.
- **Das Rat Race:** In den Führungsetagen ist es üblich, taktische Management-Instrumente einzusetzen. Sie dienen im großen und ganzen der Steigerung der Performance bzw. Effizienz. An sich ein guter Gedanke: Reduzierung der Kosten durch Steigerung der Produktivität/Performance. Dieses Bestreben hat aber einen schwerwiegenden Nachteil: Keine der Verbesserungen der Performance kann auf Dauer erfolgreich gegenüber dem Wettbewerb verteidigt werden. Alle Wettbewerber ziehen nämlich nach und letztlich gleich. Das heißt im Umkehrschluss, dass keiner dieses Rat Race letztlich wirklich gewinnen. Sicher ist nur, dass die Ausgaben permanent steigen.
- **Der Herding-Effekt:** Aus Gründen, die man am deutlichsten als „konzeptionelle Inzucht“ bezeichnen kann, ist das Channel-Business aller Hersteller in den wesentlichen Aspekten nahezu identisch. Das führt unweigerlich (und schon vielfach empirisch nachgewiesen) zu einem Wettrüsten, das Ressourcen und Werte vernichtet.

Was passiert eigentlich, wenn CEOs oder CFOs das wahre Problem nicht adressieren?

- Sie verzichten auf Hunderttausende EURO an jährlichem Einsparungspotenzial und sie verlieren jeden Tag bares Geld (oder verschwenden Zeit und Arbeit). Jeder Tag zählt also!
- Darüber hinaus gehen Führungskräfte ein gewisses Risiko ein: Irgendwann kommt der Zeitpunkt, an dem sie von Mitarbeitern, Investoren, Inhabern oder Aufsichtsräten gefragt werden, warum sie diese oder jene Fehlentwicklung nicht erkannt und rechtzeitig dagegen gesteuert haben. Wann der Zeitpunkt kommt, kann ich nicht sagen. Nur eines steht fest: Wenn es so weit ist, ist es zu spät.

Bleiben wir bei den finanziellen Aspekten. In meinem Blog [„Alle hielten den CEO für verrückt – bis die Zahlen kamen“](#) habe ich am Beispiel Mitarbeiter dargelegt, dass der Schaden oder besser: **die Verschwendung durch eine nicht angemessene Mitarbeiterpolitik im Partnervertrieb schnell in die Hunderttausende gehen kann**. Das dortige Rechenbeispiel ist dabei kein Einzelfall sondern eher die Regel!

Weitere Quellen beträchtlicher systematischer Verschwendung sind üblicherweise:

- Marketing
- Know-how (Skills, Prozesse, Content)
- Partnerprofil (der Objektiv Richtige Partner) und
- Partner-Portfolio, Portfolio-Management, Ressourcen-Allokation

Hier nachzuforschen lohnt sich immer!

Wie löst man das Problem der nicht erkannten und damit vernachlässigten Einsparungspotenziale? Wie macht man sie alle sichtbar?

In den letzten 20 Jahren habe ich als Solopreneur eine große Anzahl von Channel-Projekten für ganz unterschiedliche Technologien und Hersteller durchgeführt. Immer rund um die Rekrutierung neuer Partner oder die Umsatzsteigerung bei bestehenden Partnern. Natürlich war es entscheidend, mich von meinem Wettbewerb und meinen Auftraggebern (sonst würden sie es ja selbst machen) deutlich zu differenzieren. In diesen Jahren haben ich eine Methode entwickelt und mit der Zeit perfektioniert, die auf zwei Säulen beruht: Wachstum strategisch angehen und die Königsdisziplin Game Changing zu perfektionieren. In diesen Jahren haben ich systematisch fast alle (vermeintlichen) Spielregeln des Channel-Business gebrochen und dies zu meinem Vorteil ausgenutzt.

Man muss als Führungskraft nicht gleich mit dem aktiven Verändern der Spielregeln beginnen. Allein wie ein Game Changer oder Regelbrecher zu denken und zu sehen, bietet immensen Nutzen – beispielsweise das Identifizieren von Potenzialen, die man sonst nicht sehen kann.

Ich verwende in diesem Zusammenhang gerne eine einfache Analogie: Infrarot-Teleskopie.

Jahrhunderte lang beschränkte sich die Kenntnis dessen, was es im All gibt, auf das, was im Spektrum des für uns sichtbaren Lichts lag. Erst mit der Erkenntnis, dass es auch Wellenlängen jenseits dieses engen Bandes gab und dem Einsatz von Infrarot-Teleskopen, konnten wir sehr weit entfernte bzw. sehr alte Objekte sehen, die sonst unsichtbar waren.

Und dasselbe macht meine Methode: Sie verwendet einen anderen „Filter“ und macht dadurch bislang Unsichtbares sichtbar – aber nicht für Jedermann!

Wie bereits kurz erwähnt haben CEO und CFO eine besondere Verantwortung: Nur sie können die systematische Verschwendung erfolgreich erkennen und später beenden!

- **Sense of Urgency:** Jeder Tag zählt, denn jeden Tag werden Ressourcen verschwendet. Es ist hinlänglich bekannt, dass der notwendige Sense of Urgency nur vom CEO (in diesem Fall auch vom CFO) geschaffen und hochgehalten werden kann.
- **Funktion:** Mit dem Problem bzw. seiner Lösung sind Aspekte verbunden, die in den Zuständigkeitsbereich von CEO/CFO fallen, wie Vision, Strategie, Innovation, Change, Financial Management, Investor Relationship, Stakeholder Relationship, Risk Management, Talent Management, Management-System & KPIs, abteilungsübergreifende Koordination oder Planung & Budgetierung.
- **Einstein:** Am besten hat es Einstein formuliert, in dem er sagt „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Das bedeutet übersetzt, dass die Selbstheilungskräfte der diese systematische Verschwendung verursachenden Abteilungen schlichtweg nicht vorhanden sind.
- **Applied Leadership:** Die systematische Verschwendung zu beenden und das Unternehmen aus dem taktischen Rat Race herauszuführen, sind herausragende Beispiele für das Leben von wichtigen Leadership-Eigenschaften (Problemlösungsfähigkeiten, Analysefähigkeiten, Guidance in unsicheren Zeiten, Ownership übernehmen etc.).
- **Macht:** Nur CEOs bzw. CFOs haben die Macht dazu.

Letztlich gibt es noch einen ganz egoistischen Grund, nämlich die Lust am Regelbrechen und das befriedigende Gefühl, das geschafft zu haben, was üblicherweise als unmöglich erscheint: durch drastische Kostensenkung signifikantes Wachstum zu entfesseln. Der Channel ist das ideale Spielfeld dafür.

Leider fehlt es vielen CEO/CFO an den notwendigen Detailkenntnissen zum Channel-Business. Dort sollten sie sich qualifizierte Unterstützung holen.

Wir sind alle seit Kindesbeinen an so sozialisiert, dass wir Regeln befolgen. Wer sie befolgt, wird belohnt. Wer gegen sie verstößt, wird bestraft. Das gilt im Kindergarten ebenso wie in den Führungsetagen von Unternehmen. Für Führungskräfte geht es also darum, unter Beachtung der Spielregeln gegen den Wettbewerb oder einen Auftrag oder die besten Mitarbeiter „zu gewinnen“.

Regelbrecher (oder Game Changer) denken anders: Sie denken über das Spiel selbst nach. Welche Instanz bestimmt eigentlich die Spielregeln? Wem nützen sie letztlich? Was ist der Geist des Spiels? Welche Regeln nützen oder schaden mir und meinem Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele und Umsetzung der Vision? Welche Spielregeln sind eigentlich nur Usancen, Gepflogenheiten, die keiner mehr infrage stellt? **Welche Spielregeln kann ich getrost brechen, beugen, anders interpretieren, um meine Ziele zu erreichen?**

Regelbrecher hinterfragen und bewerten neu

Ziele	Prozesse
Strategien	Instrumente
Taktiken	Erfolgsfaktoren
Positionierungen	Dynamik und Struktur von Märkten
Strategic Assets	Probleme und deren tatsächliche Ursachen

Der erwähnte „Filter“ ist ziemlich einfach: Sie bewerten Maßnahmen, Inhalte, Mitarbeiter etc. (siehe Slide „Denken wie ein Regelbrecher“) in einem ersten Durchgang nach einem einfachen Schema:

Welchen Beitrag leisten sie hinsichtlich der Einhaltung der fünf universellen Regeln (rechts):

- kontraproduktiv (verletzen die Regeln)
- neutral (keinerlei Auswirkungen)
- positiv (unterstützen die Regeln)

Damit hat man schon eine erste Übersicht über Struktur und Ausmaß der Verschwendung und damit die Kostensenkungspotenziale. So sollte man ernsthaft in Betracht ziehen, alles zu streichen oder zu reduzieren, was im Gegensatz zu den *Regeln* steht und diese verletzt.

Weitere Potenziale ergeben sich aus der Analyse und Bewertung der praktizierten **8 Paradigmen** und einer größeren Anzahl an „kleinen **Stellschrauben**“ des daily business.

Überlegen Sie doch einfach einmal, wie sinnvoll eine Kommunikation ist, die sich fast ausschließlich um Technologie/Produkte/Functions & Features dreht?



Im Channel-Business gibt es gerade einmal fünf universelle Regeln:

1. Der Partner hat die Macht. Alles muss aus seiner Warte betrachtet werden.
2. Technologie ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg im Channel.
3. Ohne deutliche Investitionen des Partners bleibt der Erfolg aus.
4. Diese Investitionsentscheidungen werden letztlich alle auf C-Level getroffen.
5. Das Muster, nach dem diese Entscheidungen getroffen werden, ist nahezu immer identisch.

Auch wenn diese Methode intuitiv zu verstehen und anzuwenden ist, ist sie natürlich nicht frei von Risiken im Falle einer „unsachgemäßen“ Anwendung (durch Laien).

Es liegt in der Natur der Aufgabenstellung, dass objektive Externe gerade bei Reviews und Assessments unverzichtbar sind. Dasselbe trifft zu, wenn es um politisch sensible Themen geht, wie bspw. Leistungsbeurteilungen, mangelnde Skills, Management-Qualitäten.

Zur Beurteilung von Potenzialen sind intime Kenntnisse des Channel-Business auf allen Ebenen, besonders auf der operativen Ebene, unerlässlich. Mangelnde Kenntnisse führen zu Fehleinschätzungen oder zum Übersehen relevanter Sachverhalte. Schwächen in der Argumentation führen sehr schnell zu generellen Zweifeln an Methode und Ergebnissen.

Der allererste Schritt ist entscheidend. Bevor man eine derartige Initiative in der Organisation bekannt macht und durchführt, ist es ratsam, in einer Art „Voruntersuchung“, in die nur CEO bzw. CFO eingeweiht sind, zu belastbaren Erkenntnissen zu gelangen.

Do-it-Yourself bzw. Trial & Error dauern im Vergleich zu einem von Spezialisten durchgeführten Projekt viel zu lang, sind, was die Qualität der Ergebnisse betrifft, riskant, können beträchtliche Schäden in der Organisation und bei externen Stakeholdern verursachen und kosten Zeit und Geld.

Sich darauf zu verlassen, dass die eigene Channel-Organisation aktiv wird, ist riskant. Auch hier gilt wieder Einstein: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“. Außerdem ist es fraglich, ob in diesem Bereich das entsprechende Problembewusstsein herrscht.

Seit mehr als 20 Jahren beauftragen Führungskräfte mittelständischer Software-Hersteller, für die der Channel strategische Bedeutung hat oder haben soll, Michael Nowarra mit der Entwicklung und Umsetzung innovativer, teilweise disruptiver Wachstumsstrategien, –konzepte und –programme.

Bei seinen Projekten steht immer die Königsdisziplin des Wachstums – das Game Changing bzw. Regelbrechen – im Mittelpunkt. Beides erlaubt Herstellern mit begrenzten Mitteln schnell und nachhaltig einen immensen Impact in Markt und innerhalb der Organisation zu erzeugen.

Die dazu notwendige Methode hat Michael Nowarra im Laufe der Jahre entwickelt und perfektioniert.

Kontakt:

Michael Nowarra

URL alliance-bliss.com

Fon +49-171-6937788

Email michael@alliance-bliss.com