# Die strategische Positionierung von Unternehmensberatungen

Telefon: +49 (0)40 35 08 14 - 0
Telefax: +49 (0)40 35 08 14 - 80

Mittelweg 176, 20148 Hamburg
www.PutzundPartner.de

## Warum strategische Positionierung?

- Die aktuelle Rezession führt zu einem Rückgang der Beratungsumsätze durch Volumenreduzierung und Preisdruck
- Der Wettbewerb wird aufgrund bestehender Überkapazitäten härter
- Formale Listungs- und Ausschreibungsverfahren sowie steigende „Beratungskompetenz“ beim Kunden sorgen für zusätzliche Effekte
- Der Kunde wird selektiver, kritischer und anspruchsvoller und hat die Auswahl unter 14.000 Beratungen, davon 2.000 > 1 Mio. EUR Umsatz
- Bei fehlender Differenzierung wird der Preis zum wesentlichen Faktor
- Alternative Preisführerschaft oder Differenzierung vom Wettbewerb
- Differenzierung in der Beratung erfordert klare Strategie und deren Positionierung im Markt

**Strategische Positionierung**


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

# Herausforderung durch Kombination von Innen- und Außensicht (1/2)

| Strategie | Positionierung |
| --- | --- |
| Innensicht | Außensicht |
| Theorie | Praxis |
| Ziel | Ergebnis |
| Angebot | Nachfrage |


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

# Herausforderung durch Kombination von Innen- und Außensicht (2/2)

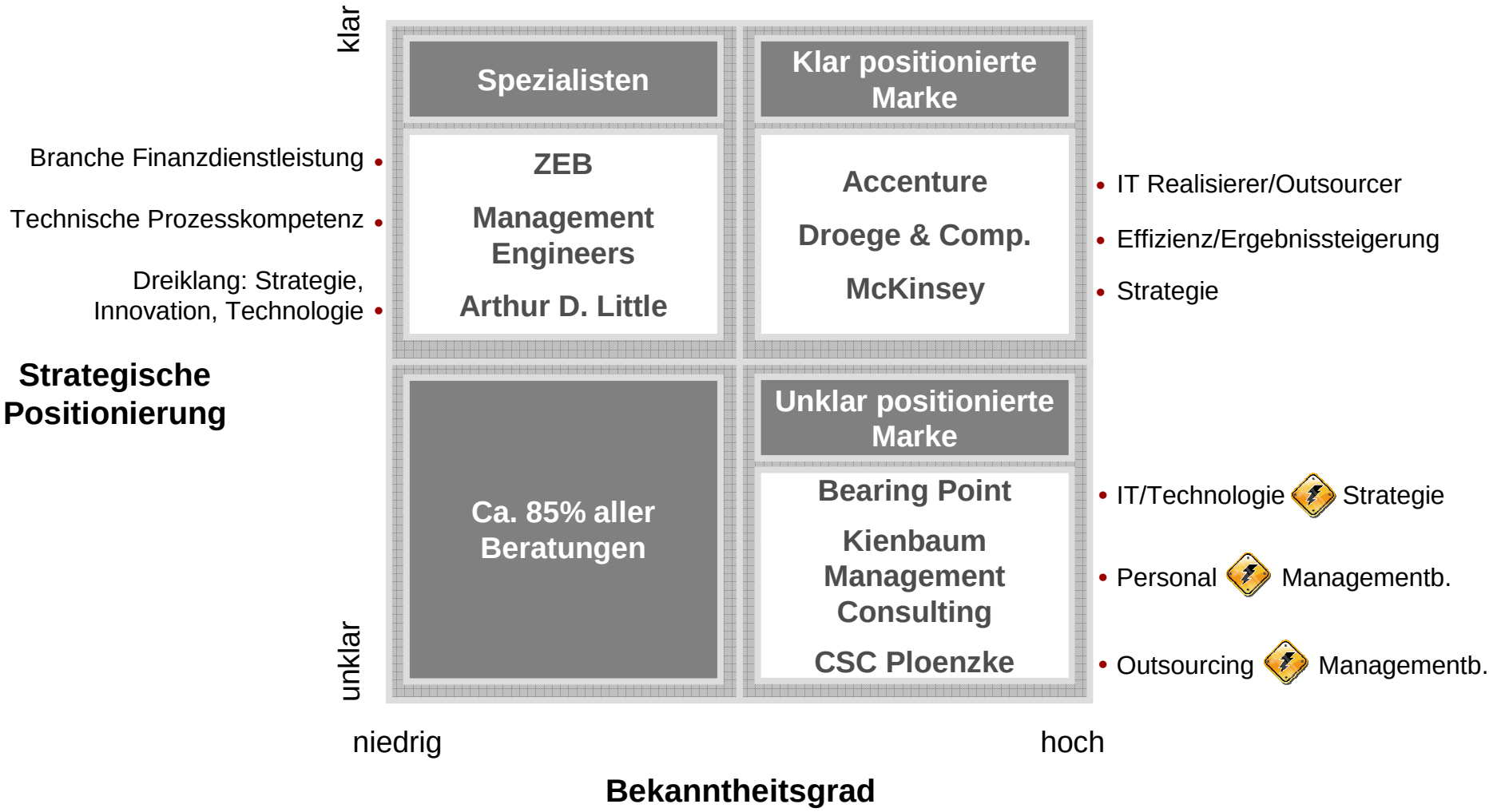
**Strategische Positionierung**

| | | |
|---|---|---|
| **Innensicht** | ⇔ | **Außensicht** |
| **Theorie** | ⇔ | **Praxis** |
| **Ziel** | ⇔ | **Ergebnis** |
| **Angebot** | ⇔ | **Nachfrage** |

- Produktspektrum
- Branchenfokus
- Kundenstruktur
- Arbeitsweise
- Erfahrungskompetenz
- Preisstruktur
- Regionalität


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

# Beratungsportfolio zeigt Handlungsbedarf





© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

PUTZ & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG AG

# Dimensionen der strategischen Positionierung als Differenzierungsmerkmal

| | | |
|---|---|---|
| **1. Produktfokus** | Generalist \| Produktschwerpunkte \| Produktspezialist | KPC Engineering, Kostensenkung i. d. industr. Produktion |
| **2. Branchenfokus** | Branchenübergreifend \| Fokusbranchen \| Branchenspezialist | ZEB/rolfes.schierenbeck, Finanzdienstleister |
| **3. Kunden-struktur** | Alle Kunden \| DAX+Top 100 \| Einzelsegment | Christoph Porsch UB, mittelständischer Möbelhdl. |
| **4. Arbeitsweise** | Konzeptionell \| Projektsteuerung \| Interimsmanagement | Task Force Partner Sozietät, Interimsmanager |
| **5. Erfahrungs-kompetenz** | Pyramide \| ausgeglichener Mix \| ausschließlich erfahrene Berater | PUTZ & PARTNER, Einstieg > 10 Jahre, durchschnittl. > 15 Jahre |
| **6. Preis** | Normaler Tagessatz \| erfolgsabh. Vergütung \| Low Price-Segment | Hanseatic Consulting, student. UB |
| **7. Regionalität** | Deutschland \| Rhein-Main-Gebiet \| Berlin | Faktum UB für Existenzgründer |


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

# Die drei K`s der strategischen Positionierung von Beratungen (1/2)

## Konzentration

- Versuchen Sie nicht, Ihre gesamten Geschäftsaktivitäten mit der Positionierung abzudecken
- 60% sollten es dennoch sein, sonst wird es unglaubwürdig
- Trennen Sie zwischen Differenzierungs- und Mitnahmeeffekten
- Vermeiden Sie offensichtliche Brüche im Leistungsspektrum, ggf. muss das Leistungs-spektrum an die Positionierung angepasst werden

## Kombination

- Keine Beratung verfügt über ein eindeutiges Alleinstellungsmerkmal
- Nur sehr wenige Beratungen verfügen über eine ausgeprägte Markenpositionierung
- Fast alle Beratungen versuchen, sich entlang der dargestellten Merkmale zu differenzieren
- Je mehr Merkmale Sie kombinieren, desto größer ist Ihre Abgrenzung vom Wettbewerb
- Die Kombination muss intelligent und nachvollziehbar sein und darf den Zielraum nicht an Ihren Kunden vorbei einschränken


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

# Die drei K`s der strategischen Positionierung von Beratungen (2/2)

## Kommunikation

- Die gesamte Kommunikation nach innen und außen muss auf die Positionierung abgestimmt sein
- Das Spektrum reicht dabei von der CI über Marketingmaßnahmen bis hin zur Kommunikation und Dokumentation im Projekt


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

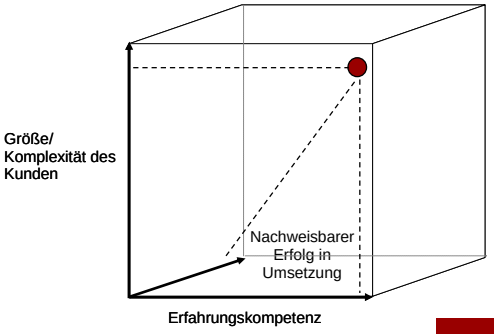
# Beispiel Konzentration bei PUTZ & PARTNER

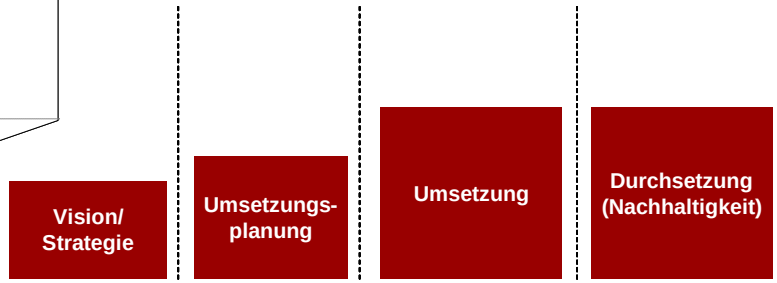
| | |
|---|---|
| • Differenzierung: | Einsatz ausschließlich sehr erfahrener Manager als Berater |
| • Struktur 2008: | Durchschnittl. Berufserfahrung > 15 Jahre in Consulting und Management; nur drei von 65 Beratern verfügten über weniger als 10 Jahre Berufserfahrung |
| • Fragestellung 2008: | Diskussion einer Festlegung der Einstellungsvoraussetzung auf 5 Jahre Erfahrung aufgrund Engpasses qualifizierter Kandidaten |
| • Entscheidung 2008: | Trotz Engpasses Einstellungsvoraussetzung auf 10 Jahre angehoben |
| • Grund: | Klare Positionierung als erfahrenstes Beratungsunternehmen im deutschen Markt und damit Differenzierung von 98% unserer Wettbewerber |
| • Konsequenz: | Verzicht auf Projekte, die Pyramidenstruktur durch Ressourcenmenge erfordern |
| | Verzicht auf Möglichkeit zur Tagessatzreduzierung durch Mischkalkulation |


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

# Beispiel Kombination bei PUTZ & PARTNER

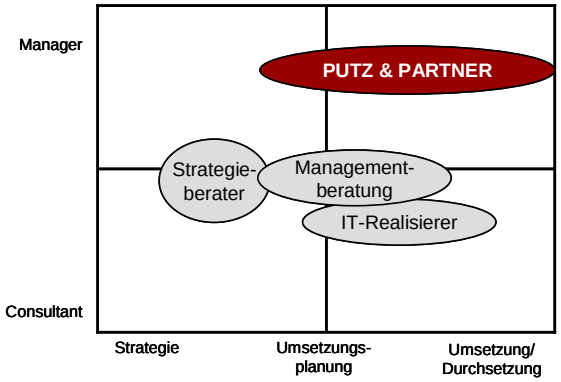
- Dimension 1: Erfahrenstes Beratungsunternehmen im deutschen Markt
- Dimension 2: 15 von 30 DAX-Unternehmen als Kunden, d. h. Management von Komplexität als Kernkompetenz
- Dimension 3: Schwerpunkt auf Umsetzung und Durchsetzung




**Transfer von Strategiekonzept in Umsetzungsprojekt**

**Klarer Schwerpunkt in Umsetzung und Durchsetzung**





© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

PUTZ & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG AG

# Beispiel Kommunikation bei PUTZ & PARTNER (1/2)

- Beauftragung Agentur zur deutschlandweiten Media-Positionierung von PUTZ & PARTNER als erfahrenste Experten in den Fokusbranchen
- Ziel: Anzahl der Clippings = Droege & Comp.
- Zwischenergebnis: Seit April 2009 über 50 deutschlandweite Veröffentlichungen

## *Retten reicht nicht*

Die Staatshilfe ist nur die Basis für die Gesundung der Privatbanken. Um im Wettbewerb zu bestehen, müssen sie ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten – ohne an der falschen Stelle zu sparen **VON ANDREAS SCHNEIDER-FRISSE**

Wer glaubt, dass Deutschlands Banken mit dem Rettungspaket der Bundesregierung und der nicht minder schwierigen Erstellung der Bilanz zum Jahresende das Gröbste hinter sich haben, der liegt falsch. Die Hilfe des Staates ist lediglich die Basis dafür, dass die Institute durch eine stärkere Eigenkapitalausstattung und die Ankurbelung des Interbankenmarkts ihre Handlungsfähigkeit zurückgewinnen können. Diese Handlungsfähigkeit werden die Banken im kommenden Jahr allerdings auch dringend benötigen. Verantwortlich dafür sind drei Faktoren, die in ihrer Kombination eine erhebliche Herausforderung für alle Kreditinstitute darstellen.

Erstens bedeutet der Zusammenbruch von Teilen des Investmentbankings für die Banken eine hohe Belastung. Diese äußerst schwankungsanfällige Sparte war bislang eine der wichtigsten Ertragsquellen vieler Großbanken. Seit dem Ausbruch der Finanzkrise belasten Ertragseinbrüche und hohe Abschreibungen die Bilanzen. Insbesondere der Fixed-Income-Bereich hat den Instituten Milliardenverluste mit zweitklassigen Hypotheken und komplizierten Verbriefungen eingebrockt. Lediglich die zur Begrenzung der Finanzkrise geänderten Bilanzierungs- und Bewertungsrichtlinien haben weit höhere Verluste verhindert.

Eine wesentliche Herausforderung der Institute ist die Antwort auf die Frage, wie das Investmentbanking künftig strukturiert und in das Geschäftsmodell der Gesamtbank eingebettet werden soll. Entscheidend für den Erfolg wird dabei die Verknüpfung des reinen Kapitalmarktgeschäfts mit dem jeweiligen Firmenkundengeschäft der Institute sein.

Zweitens werden die Risikokosten der Banken in den kommenden Monaten steigen – nicht nur wegen der absehbaren zusätzlichen regulatorischen Anforderungen, sondern auch wegen des signifikant erhöhten Kreditausfallrisikos infolge der Rezession. Dramatische Einbrüche im Auftragsbestand sowohl bei Konzernen als auch bei vielen mittelständischen Unternehmen als Folge der Finanzkrise führen bereits heute zu existenziellen Schwierigkeiten im Bereich der Lieferanten und Zulieferer. Dieser Trend wird sich im Laufe des kommenden Jahres deutlich verstärken.

**Die Risikokosten der Institute werden 2009 signifikant steigen**

Sinkende Erträge und steigende Kosten führen zu einem immer wiederkehrenden Reflex: knallharte Kostensenkung. Bei den Banken heißt das im Wesentlichen Personalabbau. An diesem Punkt kommt der dritte Faktor zum Tragen: Firmen- und Privatkunden, die in der Vergangenheit aufgrund vermeintlich attraktiverer Ertragsquellen nicht immer die höchste Wertschätzung der Institute genossen haben, sind plötzlich wieder die Erfolgsgaranten der Zukunft. Da diese Kunden allerdings durch die Finanzkrise enorm verunsichert sind, bedarf es einer besonders intensiven Betreuung seitens der Banken. Kostensenkungen, die einen erhöhten Aufwand in den Bereichen Kundenbindung, Vertriebssteuerung und Service verhindern, sind aus diesem Grund kontraproduktiv.

Die wesentliche Herausforderung der Kreditinstitute in der nächsten Zeit liegt daher in der Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle. Bisher war dieses Thema sehr stark auf die öffentlichen Landesbanken fokussiert, und hier ist es auch nach wie vor am gravierendsten. Neu ist aber, dass auch die großen Privatbanken aufgrund der stark veränderten Rahmenbedingungen erheblichen Anpassungsbedarf haben.

**Die Unterscheidung zwischen Finanz- und Realwirtschaft löst sich auf**

Eine Konzentration auf das Geschäft mit Privat- und Firmenkunden wird die künftigen Geschäftsmodelle der Institute prägen. Einige Großbanken planen, diesen Bereich durch den Ausbau ihrer Filialnetze und die Einstellungen zusätzlicher Kundenberater zu erweitern. Dabei sollen eine straffere Organisation und optimierte Prozesse das Ziel einer nachhaltigen Ertragssicherung gewährleisten.

Es wird entscheidend darauf ankommen, im Verdrängungswettbewerb um Privat- und Firmenkunden eine klar definierte Strategie zu entwickeln, die dem Kunden einen erkennbaren Nutzen bietet. Um dahin zu kommen, müssen die Institute aber noch eine Reihe von Hausaufgaben machen: von einer organisatorischen Neuausrichtung und einer Neugestaltung der Produkt- und Preispolitik bis zu einer Fokussierung auf ertragstarke Zielgruppen.

Dabei kommen der Vertriebsorganisation sowie Themen wie Kundenmodellierung und -segmentierung eine Schlüsselrolle zu. Exzellente Beratungsprozesse steigern nicht nur die Kundenzufriedenheit. Sie führen auch zu einer besseren Kundenausschöpfung und damit zur Steigerung des Ertrags.

Im kommenden Jahr müssen die Finanzinstitute also an zwei Fronten kämpfen. Sie werden von der weltweiten Neuordnung der Finanzmärkte genauso betroffen sein wie von den Auswirkungen der Finanzkrise auf ihre Kunden. In letzter Konsequenz wird damit auch jene Unterscheidung aufgelöst, die in den vergangenen Monaten so stark strapaziert wurde: die zwischen Finanz- und Realwirtschaft.

Diese Erkenntnis bietet jedoch auch Chancen. Die Finanzinstitute, die den Balanceakt zwischen notwendigen Kosteneinsparungen, der Anpassung des Geschäftsmodells und der Wiedergewinnung des Vertrauens ihrer Kunden intelligent und konsequent meistern, werden auch aus dieser Krise gestärkt hervorgehen.

**ANDREAS SCHNEIDER-FRISSE** ist Vorstand der Putz & Partner Unternehmensberatung.


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

PUTZ & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG AG

# Beispiel Kommunikation bei PUTZ & PARTNER (2/2)

- Anpassung direkter Projekt-Kunden-Kommunikation

Beraterprofil **alt**

**Beraterprofil**

PUTZ & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG AG

**Ausbildung**

- Studium der Betriebswirtschaftslehre
- Bankkaufmann

Jahrgang 1958

**Tätigkeitsschwerpunkte**

- Internationale Erfahrungen als Projekt- und Interimsmanager
- Seit 1993 tätig in der Telekommunikation / Energieversorgung
- Outsourcing, SAP-Einführung, Data Warehouse, Billing, Anbieterauswahl, Softwareauswahl, Konzepterstellung, Implementierung, Geschäftsprozessoptimierung und Inbetriebnahme der Anwendungen
- Bestandteile der Aufgaben: Auswahl und Steuerung von externen Beratern; enge Zusammenarbeit mit Buchhaltung, Controlling, Geschäftsleitung, IT, Marketing, Vertrieb und Wirtschaftsprüfern

**Firmen / Kunden**

- BG-Phoenics GmbH, Hannover
- Bürgel-Wirtschaftsinformations GmbH & Co. KG, Hamburg
- CONDOR Versicherungen, Hamburg
- Deutsche Telekom AG, Bonn
- E.ON Energy from Waste AG, Helmstedt
- E.ON IS GmbH, Hannover
- E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG, Düsseldorf
- E-Plus Service GmbH, Potsdam
- Gemeinschaftskernkraftwerk Grohnde GmbH, Emmerthal
- Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg

Seite 1

Beraterprofil **neu**

PUTZ & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG AG

**Beruflicher Werdegang**

- Managementberater bei PUTZ & PARTNER
- Prokurist bei KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Transaction Services/M&A für Finanzdienstleistungsinstitute
- Manager bei zeb/rolfes.schierenbeck.associates im Competence Center Strategie und Transformationsmanagement
- Prokurist bei der BDO Unternehmensberatung und verantwortlich für den Finanzdienstleistungsbereich
- Managementausbildung zum "Ökonom für Rechnungslegung nach IFRS"
- Master of Business Administration an der University of Wales, Cardiff
- Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, Diplom-Volkswirt

**Tätigkeitsschwerpunkte**

- Schärfung und Ausbau von Geschäftsmodellen bei Kreditinstituten unterschiedlicher Sektoren und Größenordnungen
- Durchführung von Banktransaktionen von der M&A-Strategie über die Due Diligence und Bewertung bis zum Post Merger Management
- Neuausrichtung von Vertriebsmodellen und -konzepten von der Vertriebsstrategie bis hin zum Vertriebscontrolling
- Optimierung von Geschäftsprozessen im Privat- und Firmenkundenbereich
- Leitung komplexer Projekte
- Referenten- und Vortragstätigkeit bei Kreditinstituten und nationalen Konferenzen; Veröffentlichungen von Fachartikeln und Buchbeiträgen

**Referenzen** (Auswahl)

- Banca dello Stato del Cantone Ticino, Bellinzona (Schweiz)
- comdirect bank AG, Quickborn
- Commerzbank AG, Frankfurt
- Deutsche Bank AG, Frankfurt
- Genossenschaftsbank
- HSH Nordbank AG, Hamburg, Kiel
- HypoVereinsbank AG, München
- KreditServices Nord GmbH, Hannover
- Landesbank
- Privatbank
- Sparkassen
- WestLB Westdeutsche Landesbank Girozentrale, Düsseldorf

Viel Erfahrung
Bessere Lösungen

Telefon: +49 (0)40 35 08 14 - 0 info@PutzundPartner.de

1


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG

PUTZ & PARTNER
UNTERNEHMENSBERATUNG AG

# Fazit

- Strategische Positionierung ist kein Privileg der Großen!
- Konzentration auf individuelle Stärken als Differenzierungsmerkmal
- Mut zur Konzentration
- Schärfung des Profils durch Kombination
- Verbindung von Innensicht und Außenwahrnehmung durch Klarheit der Kommunikation

**Strategische Positionierung kann jeder –**
**je kleiner das Unternehmen desto größer der Effekt!**


© 2009 PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung AG