



Nachhaltige Restrukturierung

So gehen Unternehmen gestärkt aus der Wirtschaftskrise hervor

Mit beängstigender Geschwindigkeit hat sich die Krise auf dem US-Immobilienmarkt zu einer globalen Rezession entwickelt, die nun die Weltwirtschaft in ihren Grundfesten erschüttert.

Unternehmen reagieren mit kurzfristigen Maßnahmen, um Kosten und Liquidität zu optimieren. Um Wettbewerbsvorteile und profitables Wachstum nachhaltig zu sichern, sollten jedoch auch kurzfristig notwendige Entscheidungen stets einer langfristigen Strategie folgen.

Die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise übertrifft alle bekannten Krisen der Nachkriegszeit. In ihrer bisherigen Geschwindigkeit und Schärfe übertrifft sie innerhalb des ersten Jahres sogar die Weltwirtschaftskrise von 1930. Auch wenn der Verlauf und das weitere Ausmaß der globalen Krise noch nicht abzusehen sind, eine kurzfristige Erholung ist alles andere als wahrscheinlich. Unternehmen sehen sich mit wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert, die bisherige Erfahrungswerte außer Kraft setzen:

Wirtschaftliche Schief lagen oder gar Zahlungsunfähigkeit sind nicht mehr auf eine Verkettung mehrerer unternehmerischer Fehlentscheidungen zurückzuführen, sondern können auch gut positionierte Unternehmen innerhalb kürzester Zeit treffen.

So haben derzeit auch zahlreiche Unternehmen mit einer Profitabilitäts- oder Liquiditätskrise zu kämpfen, obwohl sie strategisch gut aufgestellt

sind. Der Grund dafür liegt vor allem in der durch restriktive Kreditvergabe und die durch eine allgemein vorherrschende Unsicherheit ausbleibene Nachfrage, die sehr viel umfassender ist als in den bisherigen Konjunkturkrisen. Für Unternehmen bedeutet das, nun schnell und effektiv zu handeln, ohne jedoch zu wissen, wie sich die Krise weiterentwickelt. Viele Unternehmen verfallen dabei in eine Art „strategische Schockstarre“, wie eine aktuelle A.T. Kearney-Studie analysiert (*Infokasten 1*).

Nachhaltige Restrukturierung

Obwohl ein Ende der Wirtschaftskrise noch nicht abzusehen ist, besitzen die meisten Unternehmen noch ausreichend Handlungsspielraum, um sich nicht auf kurzfristige Reaktionen beschränken zu müssen. Um Wettbewerbsvorteile und profitables Wachstum nachhaltig zu sichern und sogar gestärkt aus der Krise hervorzu-



Nachhaltige Restrukturierung heißt, auch kurzfristig notwendige Entscheidungen mit Weitsicht zu treffen, um nach der Krise durchstarten zu können.

gehen, sollten alle kurzfristig notwendigen Entscheidungen und operativen Maßnahmen zur Sicherung von Profitabilität und Liquidität entlang der gesamten Lieferkette stets einer zukunftsweisenden Strategie folgen (Abbildung 1).

Schnelle Ergebnisse durch Optimierung entlang der gesamten Lieferkette

Der erste Ansatzpunkt, um Kosten zu senken und die Liquidität zu steigern, liegt im Beschaffungsbereich – dem meist mit Abstand größten Kostenblock eines Unternehmens. Gefallene Rohstoffpreise und ein verschärfter Lieferantenwettbewerb können effektiv genutzt werden, um bestehende Lieferverträge nachzuverhandeln und so kurzfristig die Materialkosten zu reduzieren, ohne dass dabei jedoch die Beziehung vor allem zu strategisch wichtigen Lieferanten zu sehr belastet werden sollte. Dort können gerade durch gemeinsame Kostenoptimierungen – beispielsweise über ein „Lieferantenfitnessprogramm“ – große Potenziale ohne Beeinträchtigung der Margen erzielt werden. Ergänzt um eine Optimierung der Ausgabenkontrolle können so bereits kurzfristig enorme Kosteneinsparungen und Liquiditätsverbesserungen erreicht werden.

Krisenbedingte Absatzrückgänge haben vor allen Dingen auch Auswirkungen auf die Produktion. Hier gilt es, Prozesse zu optimieren und Auslastungsschwankungen durch variable Beschäftigungsmodelle oder Kurzarbeit sinnvoll auszugleichen. Durch den

„Strategische Schockstarre“ in deutschen Unternehmen

In einer umfassenden Studie hat A.T. Kearney mehr als 1.200 Insolvenzfälle untersucht und dabei die häufigsten Gründe für Unternehmenskrisen und die wichtigsten Gegenmaßnahmen zusammengestellt. Dabei zeigt sich, dass mehr als die Hälfte aller Insolvenzen auf falsche Strategie- und Investitionsentscheidungen zurückzuführen sind. Daneben zählen unausgewogene Kostenstrukturen (39 Prozent), mangelnde Liquidität (38 Prozent), verspätete beziehungsweise eine nicht ausreichend konsequente Reaktion des Managements (34 Prozent) sowie die zu hohe Abhängigkeit von Kunden und Lieferanten (23 Prozent) zu den häufigsten Ursachen für die Zahlungsunfähigkeit von Unternehmen.

Obwohl die Krisenursache meist auf strategischer Ebene zu finden ist, reagieren Unternehmen in wirtschaftlichen Schief lagen vor allem mit kurzfristigen, rein operativen Maßnahmen: Grundsätzlich gehen nur 15 Prozent der bei Krisenunternehmen eingeleiteten Maßnahmen mit einer adäquaten, strategischen Neuausrichtung einher. Maßnahmen der Liquiditätssicherung sind mit 62 Prozent das am häufigsten eingesetzte Mittel bei drohender Zahlungsunfähigkeit. 46 Prozent der Unternehmen setzen auf kooperative Lösungen mit Kunden und Lieferanten, während 42 Prozent Kostensenkungsprogramme durchführen und 34 Prozent Fremd- und Eigenkapitalmaßnahmen ergreifen. Änderungen der strategischen Ausrichtung werden lediglich in nur 33 Prozent der Fälle vorgenommen.

Die häufigsten Insolvenzsachen:

1. falsche Strategie- und Investitionsentscheidungen: 54 Prozent
2. zu hohe Kostenstruktur: 39 Prozent
3. mangelnde Liquidität: 38 Prozent
4. verspätete oder nicht konsequente Reaktion des Managements: 34 Prozent
5. Abhängigkeit Wertschöpfungskette: 23 Prozent

Die häufigsten Maßnahmen in der Insolvenz oder schweren Krise:

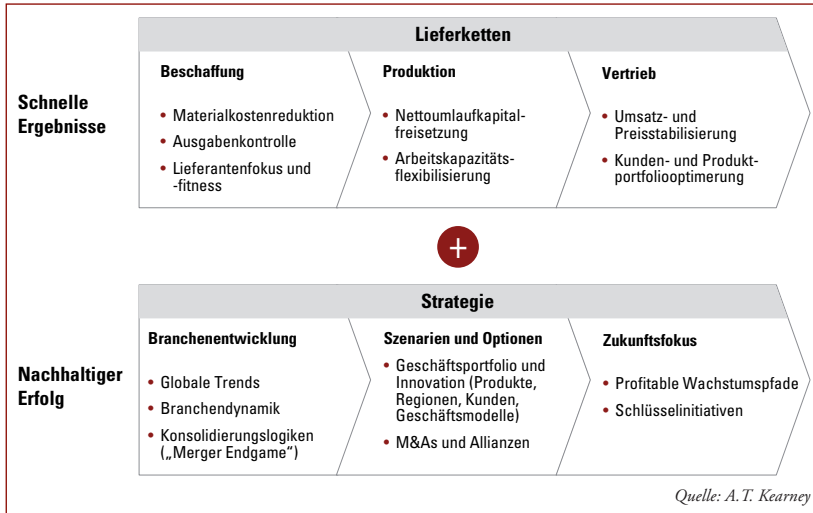
1. Freisetzung liquider Mittel: 62 Prozent
2. Kooperation Kunden und Lieferanten: 46 Prozent
3. Kostensenkung: 42 Prozent
4. Fremd- und Eigenkapitalmaßnahmen: 34 Prozent
5. Strategische Ausrichtung: 33 Prozent

Abbau von Lagerbeständen und ein aktives Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement lässt sich das gebundene Kapital kurzfristig durch die

Verbesserung des Nettoumlaufvermögens reduzieren.

Der zentrale Beitrag des Vertriebs für eine Nachhaltige Restrukturierung

Abbildung 1: Wesentliche Elemente einer Nachhaltigen Restrukturierung



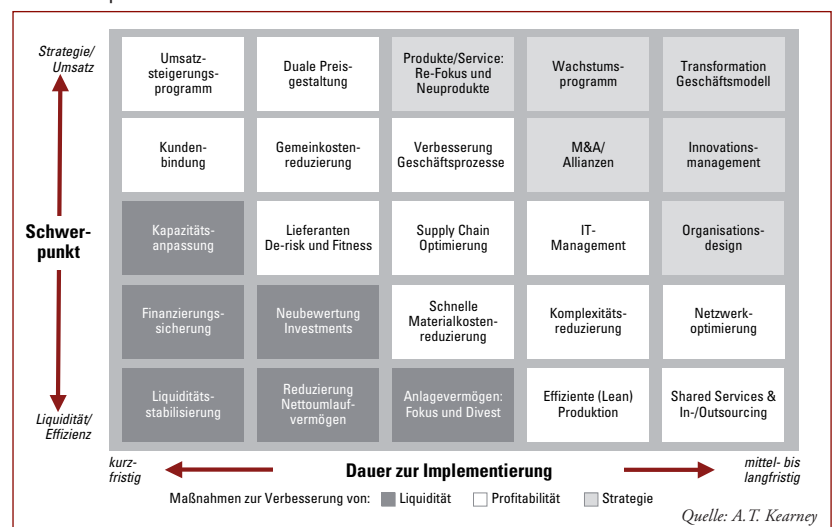
ist vor allem durch verbesserte Kundenbeziehungen das Absatzvolumen und die Preise möglichst stabil zu halten oder zumindest dem Preisdruck entgegenzuwirken und gleichzeitig das Kunden- und Produktportfolio im Hinblick auf langfristigen Erfolg zu optimieren.

Langfristiger Erfolg durch strategische (Neu-)Ausrichtung

Parallel zur kurzfristigen Liquiditäts- und Ergebnissicherung gilt es, die strategische Ausrichtung eines Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen und vor dem Hintergrund der sich rasant verändernden Rahmenbedingungen zu optimieren. Dazu sollte zunächst einmal die Branchenentwicklung genau untersucht werden. Die mitunter auch globalen Trends bei Kunden, Technologien, Wettbewerbern und Lieferanten können sich auch unabhängig von der Krise fortsetzen oder aufgrund von Struk-

turbrüchen ganz neue Dynamiken entwickeln. Der Entwurf potenzieller Zukunftsszenarien gibt die Rahmenbedingung für die eigene strategische Ausrichtung vor, an der alle Maßnahmen mit kurz- und mittelfristigen Charakter ausgerichtet werden sollten. Dabei kommt es vor allem auch darauf an, die eigene Geschäftsstrategie immer wieder aufs Neue zu prüfen und

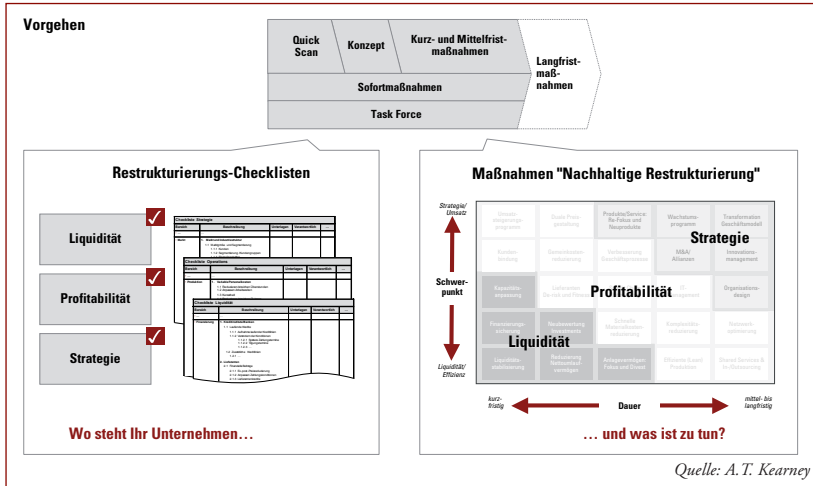
Abbildung 2: Überblick der Maßnahmen Nachhaltigen Restrukturierung, situationspezifisch auswählen und anwenden



sicherzustellen, dass alle operativen Maßnahmen die strategischen Ziele unterstützen. Gleichzeitig avancieren Flexibilität und die Möglichkeit, auf neue Entwicklungen schnell reagieren zu können, bei unklaren Aussichten zu einer wesentlichen strategischen Dimension.

Auch in Zeiten der Krise bieten Mergers and Acquisitions (M&A) unter Berücksichtigung entsprechender Konsolidierungslogiken als strategische Option durchaus Chancen: Durch niedrige Unternehmensbewertungen können bei eigener Finanzstärke Akquisitionen besonders lukrativ sein. Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise werden vor allem auch junge, innovative Unternehmen, die noch keine Rücklagen bilden konnten, oder Unternehmen, die gerade in die Expansion investiert haben und deshalb zu wenig Eigenkapital aufweisen, in Bedrängnis geraten und somit zu attraktiven Übernahmekandidaten.

Abbildung 3: Unser Ansatz zur Nachhaltige Restrukturierung verbindet kurzfristige Effekte und langfristigen Erfolg



die übergeordnete Unternehmensstrategie anzupassen und alle kurzfristigen Maßnahmen im Sinne einer nachhaltigen Restrukturierung daran auszurichten. Wesentlich ist dabei ein Restrukturierungsprozess, der die Elemente Liquidität, Profitabilität und Strategie sinnvoll miteinander in Einklang bringt (Abbildung 2). Kurzfristige Restrukturierungsmaßnahmen, die Unternehmen „blind verschlucken“, mögen in den meisten Fällen zunächst rasche Wirkung zeigen – oft zu Lasten der Zukunft. Es kommt jedoch jetzt darauf an, Flexibilität und Wachstumspotenziale beizubehalten, um nach der Krise durchstarten zu können.

Fazit

Zurzeit ist noch nicht abzusehen, wie sich die Krise weiterentwickelt. Es gibt eine große Bandbreite von Möglichkeiten, die von einer schnellen Erholung über eine Abfolge von Hochs und Tiefs bis hin zum späten, langsamen Aufschwung reicht. Um der Krise zu begegnen, haben die meisten Unternehmen ihren grundsätzlichen Schwerpunkt auf kurzfristige Maßnahmen gelegt, da diese schnelle Einspareffekte und Liquiditätssicherung versprechen. Der besondere Fokus liegt dabei insbesondere auf Kurzarbeit sowie der Optimierung des Nettoumlaufvermögens und Investitionen. Diese Schritte sind essenziell, um unmittelbare Ergebnisse zu er-

zielen. Aufgrund der enormen Tragweite der Krise gilt es jedoch auch,

A.T. Kearney-Ansatz zur Nachhaltigen Restrukturierung

Auf Basis einer breiten Analyse zu Unternehmenskrisen und umfassender Projekterfahrungen hat A.T. Kearney das Maßnahmenprogramm „Nachhaltige Restrukturierung“ entwickelt. Dabei wird zunächst mittels eines Quick-Scans das Krisenpotenzial eines Unternehmens bestimmt sowie Liquidität, Profitabilität und Strategie auf den Prüfstand gestellt. Auf dieser Basis erstellen die A.T. Kearney-Experten eine Roadmap sowie ein strategisches Konzept zur Nachhaltigen Restrukturierung und leiten umgehend kurz- und mittelfristige Maßnahmen ein (Abbildung 3). Im Mittelpunkt steht dabei, Klienten sicher durch die Krise zu steuern und gleichzeitig auf die Wiederbelebung der Nachfrage optimal vorzubereiten. Bei strategischen Ausrichtungen und in allen Bereichen der Lieferketten-Optimierung gehört A.T. Kearney zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen und lässt in alle Beratungsprojekte die Erkenntnisse des A.T. Kearney Global Business Policy Council (GBPC), umfassende Branchenexpertise sowie eine Vielzahl erprobter Methoden einfließen.

Autoren:

Dr. Jürgen Rothenbücher (München) erreichen Sie unter juergen.rothenbuecher@atkearney.com.
 Dr. Jörg Schrottke (München) erreichen Sie unter joerg.schrottke@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
 Marketing & Communications
 Kaistraße 16 A
 40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0
 Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de