

Düsseldorf, 03. August 2009

Wirtschaftskrise versetzt Unternehmen in „strategische Schockstarre“

A.T. Kearney-Studie untersucht die häufigsten Gründe für Insolvenzen und die Chancen einer „Nachhaltigen Restrukturierung“

Mehr als die Hälfte aller Unternehmens-Insolvenzen ist auf falsche Strategie- und Investitionsentscheidungen zurückzuführen. Daneben zählen unausgewogene Kostenstrukturen (39 Prozent), mangelnde Liquidität (38 Prozent) sowie verspätete beziehungsweise eine nicht ausreichend konsequente Reaktion des Managements auf die Krise (34 Prozent) zu den häufigsten Ursachen für die Zahlungsunfähigkeit von Unternehmen. Das geht aus einer aktuellen Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor, für die europaweit mehr als 1.200 Insolvenzfälle untersucht wurden. Grundsätzlich folgen nur 15 Prozent der bei Krisenunternehmen eingeleiteten Maßnahmen einer übergeordneten Strategie im Sinne einer „Nachhaltigen Restrukturierung“. Den Schwerpunkt ihrer Gegenmaßnahmen legen die meisten Unternehmen in rein operativen Bereichen und reagieren vor allem mit der Freisetzung liquider Mittel (62 Prozent), Kooperationen mit Kunden und Lieferanten (46 Prozent) sowie Kostensenkungsprogrammen (42 Prozent).

„Trotz einiger positiven Signale ist ein Ende der Wirtschaftskrise noch nicht abzusehen. Doch die meisten Unternehmen besitzen noch Handlungsspielraum und müssen sich nicht auf kurzfristige Reaktionen beschränken. Früher oder später ist von einem Wiederbeleben der Nachfrage auszugehen. Entsprechend sollten Unternehmen in der aktuellen Situation kurzfristige Maßnahmen zur Unternehmenssicherung umsetzen und sich gleichzeitig auch strategisch auf die Zeit nach der Krise ausrichten“, bringt Dr. Jürgen Rothenbücher, Leiter der Strategie-Practice von A.T. Kearney das Ergebnis der Studie auf den Punkt: „Um Wettbewerbsvorteile und profitables Wachstum nachhaltig zu sichern, sollten auch in Krisenzeiten kurzfristig notwendige Entscheidungen stets einer langfristigen Strategie folgen.“

Dabei gilt es, alle kurzfristig notwendigen Maßnahmen mit strategischen Entscheidungen und Investitionen zur langfristigen Erfolgssicherung zu verbinden. Eine solche „nachhaltige Restrukturierung“ bedeutet, alle kurzfristig notwendigen liquiditäts- und profitabilitätssichernden Maßnahmen mit der übergreifenden Strategie eines Unternehmens abzugleichen und auf dieser Basis Maßnahmen zu erarbeiten, die zunächst das Überleben des Unternehmens sichern und es gestärkt aus der Krise hervorgehen lassen.

Unternehmen reagieren meist zu spät und zu langsam

Der Grund für die meisten Unternehmenskrisen sind strategische Entscheidungen, die zum Teil bereits Jahre vor einer Krise getroffen wurden, ohne dass die drohende Schieflage von den Unternehmen rechtzeitig erkannt wurde. „Durch die aktuelle Wirtschaftskrise werden diese Versäumnisse zum Teil auf drastische Art und Weise aufgedeckt“, so Dietrich Neumann, Zentraleuropachef von A.T. Kearney: „Die Reaktion in der Krise erfolgt dann häufig zu spät und wiederum mit fehlender strategischer Weitsicht. Viele Unternehmen geraten dann in eine Art ‚Schockstarre‘: Obwohl die Krise allgegenwärtig ist, wird sie oft unterschätzt und Gegenmaßnahmen werden nicht schnell genug eingeleitet.“

Insolvenzen sind meist das Ergebnis falscher Langfrist-Entscheidungen

Jede zweite Insolvenz (53 Prozent) wird durch falsche Strategie- und Investitionsentscheidungen ausgelöst und ist damit der häufigste Grund für die Zahlungsunfähigkeit der Unternehmen. Vor allem überhastete Expansionen vor der Krise werden nun besonders hart bestraft, da durch unkontrollierte Investitionen jetzt die Mittel fehlen, um auf die Krise reagieren zu können.

Erst darauf folgen die „natürlichen“ Ursachen für Insolvenz wie zu hohe Kostenstrukturen (39 Prozent) und mangelnde Liquidität (38 Prozent). Ein überraschendes Ergebnis der Studie ist, dass Krisen zwar rechtzeitig erkannt werden, jedoch vom Management an alten Verhaltensmustern und Strategien festgehalten und verspätet sowie nicht konsequent genug reagiert wird (34 Prozent). „Oftmals überwiegt hier das ‚Prinzip Hoffnung‘, dass die Krise das eigene Unternehmen schon nicht so hart treffen wird“, erläutert Rothenbücher.

Ein weiterer zentraler Grund für Unternehmensinsolvenzen ist mit 23 Prozent die Abhängigkeit von Lieferanten und Kunden. Dieser Aspekt spielt insbesondere in der deutschen Industrie, die stark arbeitsteilig organisiert ist, eine wichtige Rolle.

Unzureichende Gegenmaßnahmen

Obwohl die Krisen-Ursache meist auf strategischer Ebene zu finden ist, reagieren Unternehmen vor allem mit kurzfristigen, rein operativen Maßnahmen: 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 33 Prozent der Fälle vorgenommen.

Nachhaltige Restrukturierung

Auf Basis weitreichender Analysen und umfassender Projekterfahrungen hat A.T. Kearney das Maßnahmenprogramm „Nachhaltige Restrukturierung“ entwickelt. Dabei wird zunächst mittels eines Quickscans das Insolvenzrisiko bestimmt sowie Liquidität, Profitabilität und die strategische Dimension eines Unternehmens auf den Prüfstand gestellt. Auf dieser Basis erstellen die A.T. Kearney-Experten eine „Sustainable Restructuring Map“ und leiten kurz- und langfristige Maßnahmen ein, um Unternehmen sicher durch die Krise zu steuern und gleichzeitig auf die Wiederbelebung der Nachfrage vorzubereiten.

Die häufigsten Insolvenzursachen:

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
6. Zerwürfnisse im Management: 20 Prozent
7. Zerwürfnis zwischen Arbeitnehmer und Geschäftsführung: 20 Prozent
8. unzureichendes Controlling: 18 Prozent
9. Branchenkrise: 17 Prozent
10. Konjunkturkrise: 16 Prozent
11. unkooperatives Bankenverhalten: 15 Prozent
12. schwache Wettbewerbsposition: 15 Prozent
13. mangelnde Managementkompetenz: 13 Prozent
14. Verhalten Gesellschafter: 5 Prozent
15. Steuerrechtliche Probleme: 4 Prozent

Die häufigsten Maßnahmen in der Insolvenz oder schweren Krise:

1. Freisetzung liquide 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
6. Personalabbau: 25 Prozent
7. Verbesserung Kommunikation: 24 Prozent
8. Einsatz Berater: 22 Prozent
9. Staatshilfen nutzen: 18 Prozent
10. Enge Kontrolle: 14 Prozent
11. Wechsel im Management: 13 Prozent
12. Neue Produkte / Märkte: 12 Prozent
13. Konsolidierung / M&A: 11 Prozent
14. kurzfristige Umsatzsteigerung: 10 Prozent
15. Prozessverbesserung: 10 Prozent

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute mehr als 2.700 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen finden Sie unter www.atkearney.de

Pressekontakt

Frank Schröder – Marketing & Communications

A.T. Kearney GmbH

Kaistraße 16A

D-40221 Düsseldorf

Tel: +49-211-1377 2272

Fax: +49-211-1377 2990

e-mail frank.schroeder@atkearney.com