



Sicher durch die Krise durch „Nachhaltige Restrukturierung“

Zusammenfassung der wesentlichen Studienergebnisse

© A.T. Kearney - Juli 2009

Agenda

- Einleitung
- Die häufigsten Ursachen für Insolvenz – eine Metaanalyse
- Was zeichnet Insolvenzen in der aktuellen Krise aus? – Analyse aktueller Insolvenzfälle
- Welche Maßnahmen werden von Krisenunternehmen typischerweise ergriffen
- A.T. Kearney Ansatz "Nachhaltige Restrukturierung"
 - Quickscan
 - Kurzfristige und Langfristige Maßnahmen
- Fazit

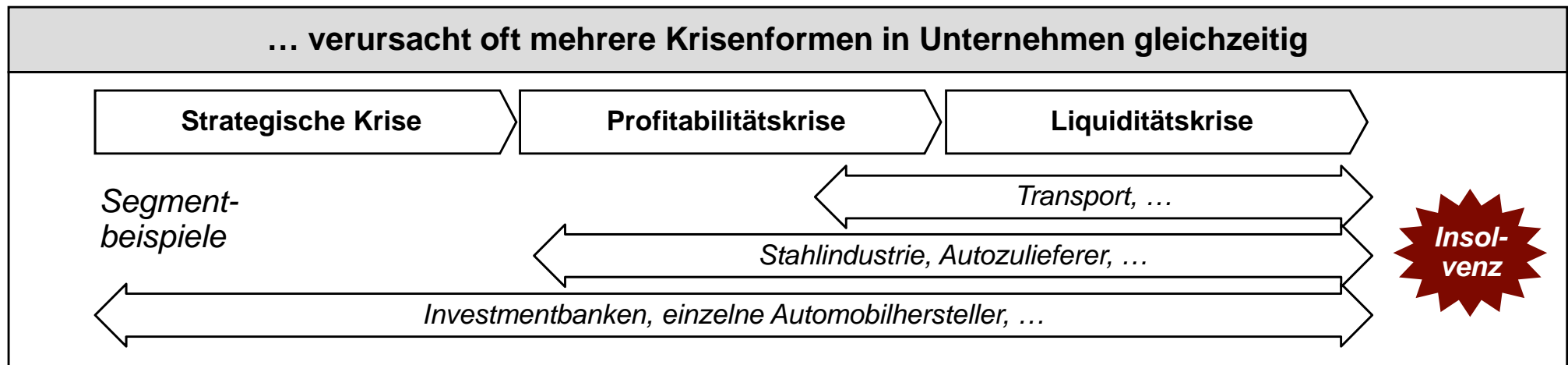
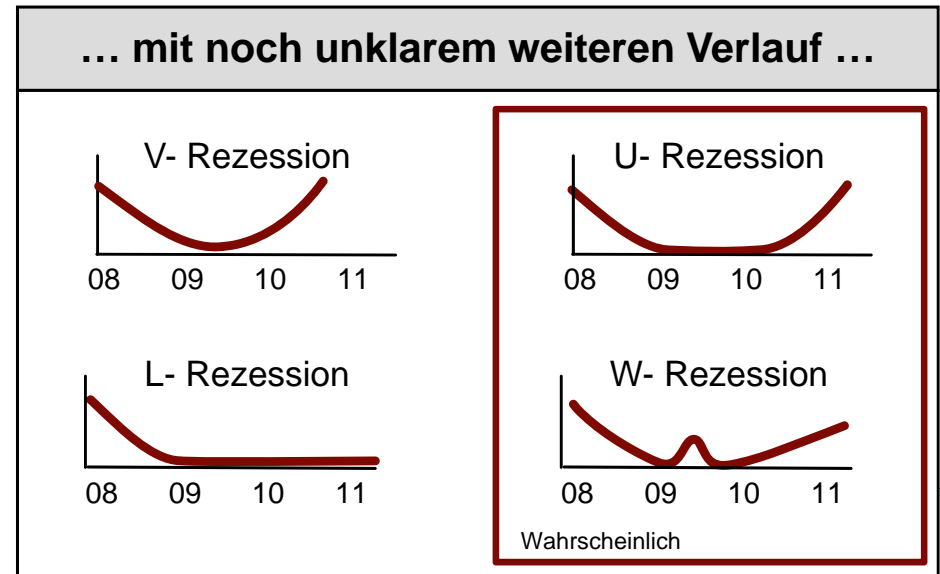
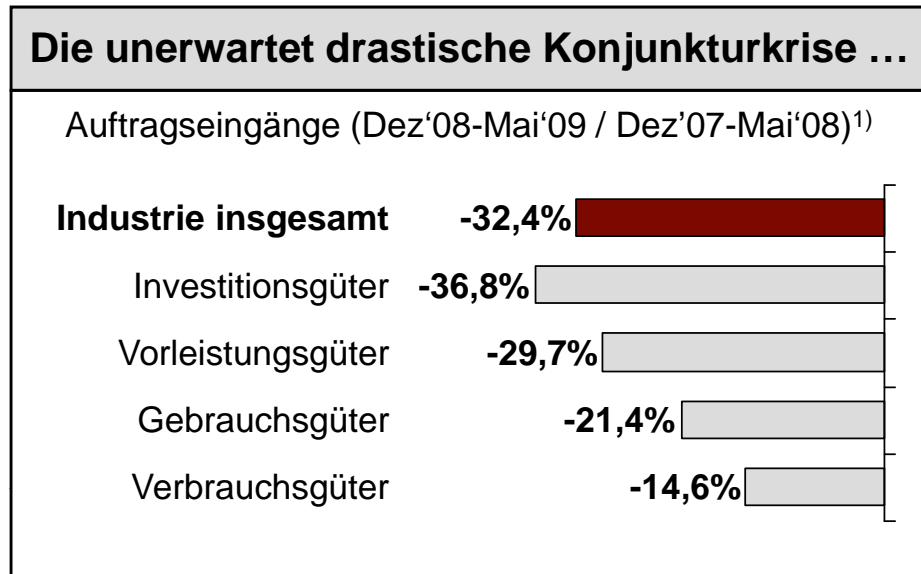
A.T. Kearney Studie zeigt wie Unternehmen in der aktuellen Krise handeln sollten um "nachhaltig" zu bestehen

Einleitung

- Die aktuelle **Finanz- und Wirtschaftskrise** übertrifft alle **bekanntesten Krisen nach 1945**; wie **lange, umfassend und tief** die sie wird, ist unklar und hängt natürlich vom **Handeln aller Beteiligten** ab.
 - Seit Beginn der Finanzkrise sind bereits eine Vielzahl namhafter Unternehmen betroffen und aktuelle Prognosen gehen von einer **Insolvenzwellen** in Schlüsselindustrien aus
 - Auch wenn der Verlauf der Krise noch nicht absehbar ist – **ob V, U, W oder L-Krise** – ist die V-Krise, d.h. kurzfristige Erholung nicht mehr wahrscheinlich. Als Konsequenz einer länger als bis Herbst `09 andauernden Krise sind **jetzt umfassende Maßnahmen** durchzuführen.
- Es gibt aber auch **positive Aspekte**:
 - Die meisten Unternehmen haben **noch Handlungsspielraum** und müssen sich nicht auf das kurzfristige Reagieren beschränken.
 - „Jede Krise geht einmal vorbei“: mittelfristig ist von einem Wiederbeleben der Nachfrage auszugehen, und es gibt in den **meisten Branchen ein enormes Wachstumspotenzial**.
- Die **Studie** zeigt auf, wie Unternehmen **typischerweise in Krisen reagieren** und identifiziert die häufigsten **Insolvenzursachen** sowie die **wichtigsten Maßnahmen** zur Bewältigung der Krise.
 - Basis ist eine übergreifende ("Meta"-)Analyse von über **1.200 Insolvenzfällen**
- Auf dieser Basis wurde ein **Quickscan entwickelt**, der zeigt, wo ein Unternehmen steht und was zu tun ist.
- Der Ansatz „**Nachhaltige Restrukturierung**“ soll Unternehmen **sicher durch die Krise steuern**.

**"Nachhaltige Restrukturierung":
was sind die wichtigsten Ursachen – was sind die wichtigsten Maßnahmen?**

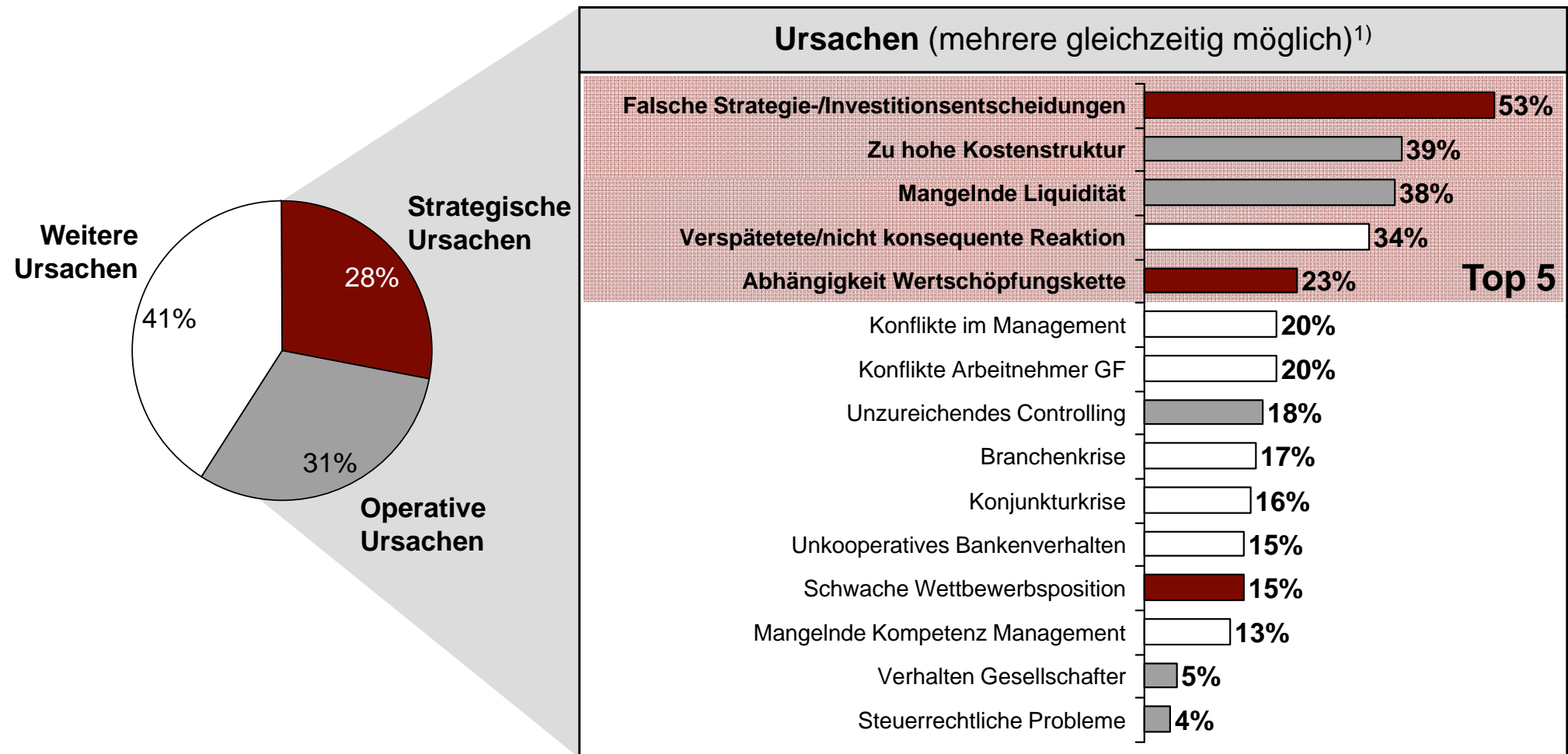
Unternehmen sehen sich aktuell mit einer umfassenden Krise konfrontiert



1) Ø Dez'08-Mai'09 zu Ø Dez'07-Mai'08 , Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr %; Quelle: DESTATIS Juli 2009

Vielfältige Gründe verursachen Unternehmenskrisen

Ursachen für Unternehmenskrisen



1) A.T. Kearney Metastudie von über 1.200 Unternehmen in der Krise/ Insolvenz, es liegen meist mehrere Ursachen gleichzeitig vor, dadurch über 100%

Vielfältige Gründe verursachen Unternehmenskrisen

Ursachen für Unternehmenskrisen (Erläuterungen)

- Insolvenzen werden in **jedem zweiten Fall** durch **Strategie- und Investitionsentscheidungen** ausgelöst.
 - Falsche Strategie war nicht als häufigster Grund zu erwarten.
- **Hohe Kosten und mangelnde Liquidität** als „natürliche“ Insolvenzursachen stehen an zweiter und dritter Stelle.
 - Diese Ursache war eher an erster Stelle zu erwarten, aber dennoch mit hoher Bedeutung.
- **Verspätete oder nicht konsequente Reaktion** des Managements („Schockstarre“) mündet sehr häufig in der Insolvenz.
 - Dies ist auch aktuell noch vielfach so, da Maßnahmen oftmals noch halbherzig angegangen werden, obwohl die aktuelle Krise - bis dato – also nach bisherigem Verlauf sogar die WWK 1930 übertrifft.
- **Gegenseitige Abhängigkeit** entlang der Lieferkette mit Kunde / Lieferant ist innerhalb der Top 5 – Insolvenzursachen.
- Erstaunlicherweise spielten **Konjunktur- und Branchenkrisen** mit 16 Prozent eine nachgeordnete Rolle - aktuell ist der Effekt jedoch viel höher einzuschätzen, da oftmals auch strategisch gut aufgestellte Unternehmen in Existenznot kommen.
- Auch die untergeordnete Bedeutung der **Wettbewerbsposition** ist überraschend.

Aktuelle Fälle zeigen, welche Insolvenzursachen in der jetzigen Krise besonders stark wirken

Ursachen für Insolvenz

**Falsche Strategie-/
Investitionsentscheidungen**

- Überhastete Expansionen vor der Krise werden jetzt hart bestraft
- Unkontrollierte Investitionen zehren die Mittel auf um auf die Krise zu reagieren

**Zu hohe Kostenstruktur /
mangelnde Liquidität**

- Geringe Eigenkapitaldecke insbesondere von mittelständischen Unternehmen
- Häufig kann noch nicht einmal ein Jahr mit hohen Verlusten überstanden werden

**Verspätete / nicht
konsequente Reaktion des
Managements**

- Häufig zu erkennendes Verhaltensmuster in der Krise: „Schockstarre“
- Krise wird zwar erkannt, alte Verhaltensmuster und Strategie jedoch nicht verändert

**Abhängigkeit in der
Wertschöpfungskette**

- Stark arbeitsteilige Organisation vieler Branchen in der deutschen Wirtschaft
- Dominoeffekte in der Wertschöpfungskette
- Wirkt sich bei Branchenkrisen besonders negativ aus

Konjunktur-/ Branchenkrise

- Als Ursache von Insolvenzen zur Zeit von herausragender Bedeutung
- Kapazitätsanpassungen folgen dem Nachfrageeinbruch nur zeitverzögert

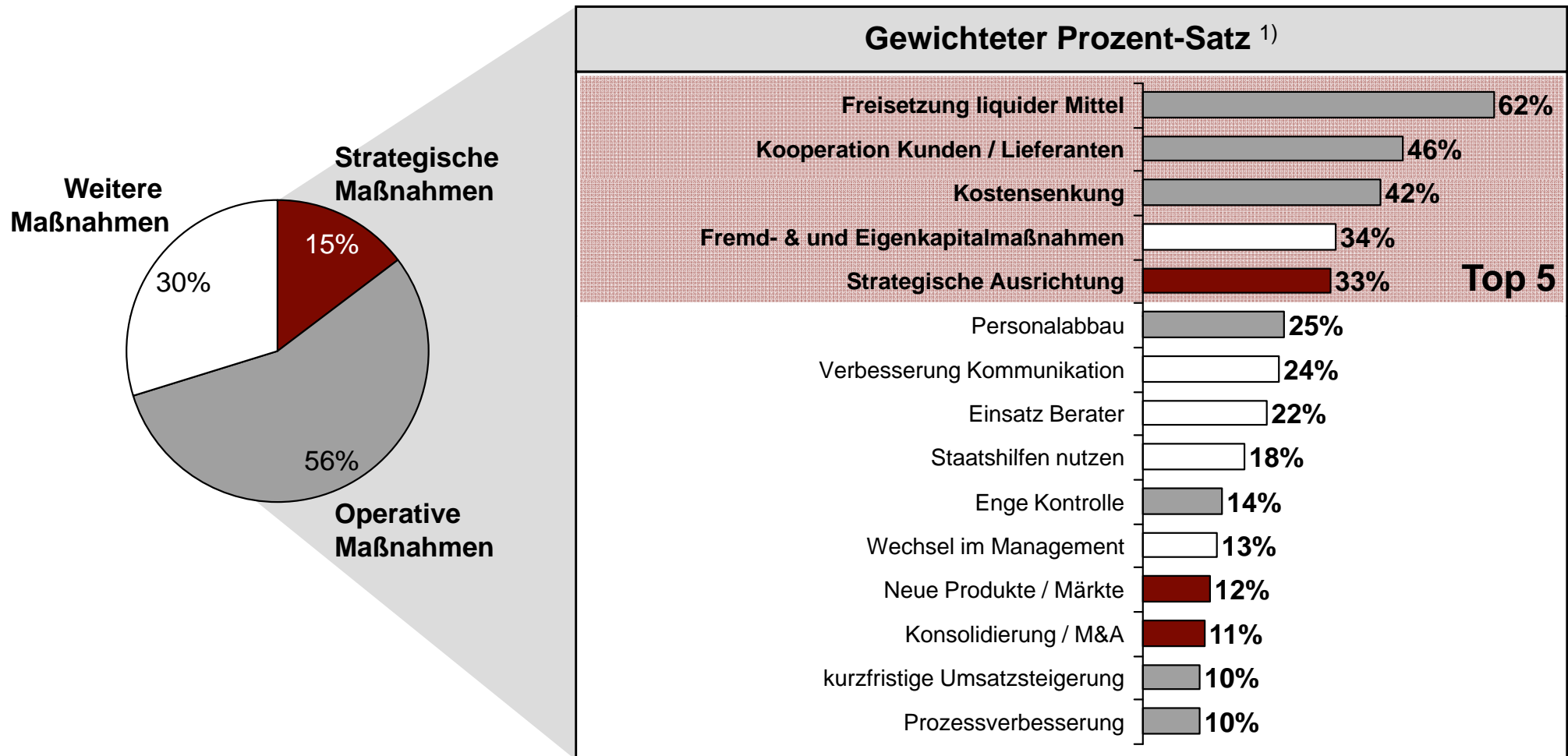
Fallbeispiele

- **Conti / Schaeffler**
Die Übernahme von Conti wurde auf optimistischen Zukunftsprognosen geplant, die nicht eintrafen
- **Zulieferunternehmen**
Unternehmen in Hand von Private Equity sind besonders bedroht
- **Märklin**
Disconnect zwischen Management und Mitarbeitern; späte Reaktion auf Unternehmenskrisen
- **GM/Opel**
- In der **Automobilzulieferindustrie** vielfach zu erwarten
- **Edscha**
Rückläufige Entwicklung am Automarkt sowie der erschwerte Zugang zu Kapital führen zur Insolvenz

"Im Winter landen Sie bei einem Fahrfehler eher im Straßengraben als im Sommer"

Maßnahmen der Liquiditätssicherung und Kostensenkung werden von Krisenunternehmen am häufigsten ergriffen

Top 15 Maßnahmen in der Insolvenz / schweren Krise



1) In Summe wurden 1.200 Insolvenzen in den Studien untersucht

Maßnahmen der Liquiditätssicherung und Kostensenkung werden von Krisenunternehmen am häufigsten ergriffen

Top 15 Maßnahmen in der Insolvenz / schweren Krise (Erläuterungen)

- Maßnahmen der **Liquiditätssicherung** sind wichtigstes Mittel bei Insolvenzfällen oder schweren Krisen.
 - Dies war auch als Maßnahme mit der absolut schnellsten Wirkung zu erwarten.
- Kooperative **Lösungen mit dem Kunden und/oder Lieferanten** sind überraschenderweise die zweitwichtigste Maßnahme.
 - Dass die gegenseitige Unterstützung von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette die zweitwichtigste Maßnahme ist, überrascht, da häufig Spannungen aus „natürlichen“ Interessenskonflikten wie beispielsweise um den Preis vorliegen.
- **Kostensenkung** ist ebenfalls erwartungsgemäß eine wesentliche Maßnahme.
- In jedem dritten Fall werden **Fremd- und Eigenkapitalmaßnahmen** ergriffen.
- **Personalabbau** ist überraschenderweise nur in jedem 4. Fall eine Maßnahme.
- **Strategische Maßnahmen** – obwohl in über der Hälfte der Fälle Insolvenzursache – sind mit 15 Prozent in der Summe der Maßnahmen unterrepräsentiert.
 - Dies ist aus unserer Sicht ein Versäumnis und auch eine der Ursachen, warum viel Sanierungen nicht erfolgreich sind.

Unser Ansatz zur "Nachhaltigen Restrukturierung" verbindet kurzfristige Effekte und langfristigen Erfolg

Vorgehen



Restrukturierungs-Checklisten

Liquidität ✓

Profitabilität ✓

Strategie ✓

Bereich	Beschreibung	Unterlagen	Verantwortlich	...
Checkliste Strategie				
...
• Markt	1. Markt und Industriestruktur			
	1.1 Marktgröße und Segmentierung			
	1.1.1 Kunden			
	1.1.2 Segmentierung/Kundengruppen			
	1.2 Kundennutzen			
Checkliste Operations				
...
• Produktion	1. Variable Personalkosten			
	1.1 Reduzieren/streichen Überstunden			
	1.2 Anpassen Arbeitszeiten			
	1.3 Kurzarbeit			
Checkliste Liquidität				
...
• Finanzierung	1. Kreditinstitute/Banken			
	1.1 Laufende Kredite			
	1.1.1 Aufnahme laufender Kreditlinien			
	1.1.2 Verändern der Konditionen			
	1.1.2.1 Spätere Zahlungstermine			
	1.1.2.2 Tilgungsterme			
	1.1.2.3 ...			
	1.2 Zusätzliche Kreditlinien			
	1.2.1 ...			
	2. Lieferanten			
	2.1 Finanzielle Beiträge			
	2.1.1 Ex-post-Preisreduzierung			
	2.1.2 Anpassen Zahlungsbedingungen			
	2.1.3 Lieferantenkredite			

Wo steht ein Unternehmen...

Maßnahmen „Nachhaltige Restrukturierung“

Strategie/
Umsatz

↑

Schwerpunkt

↓

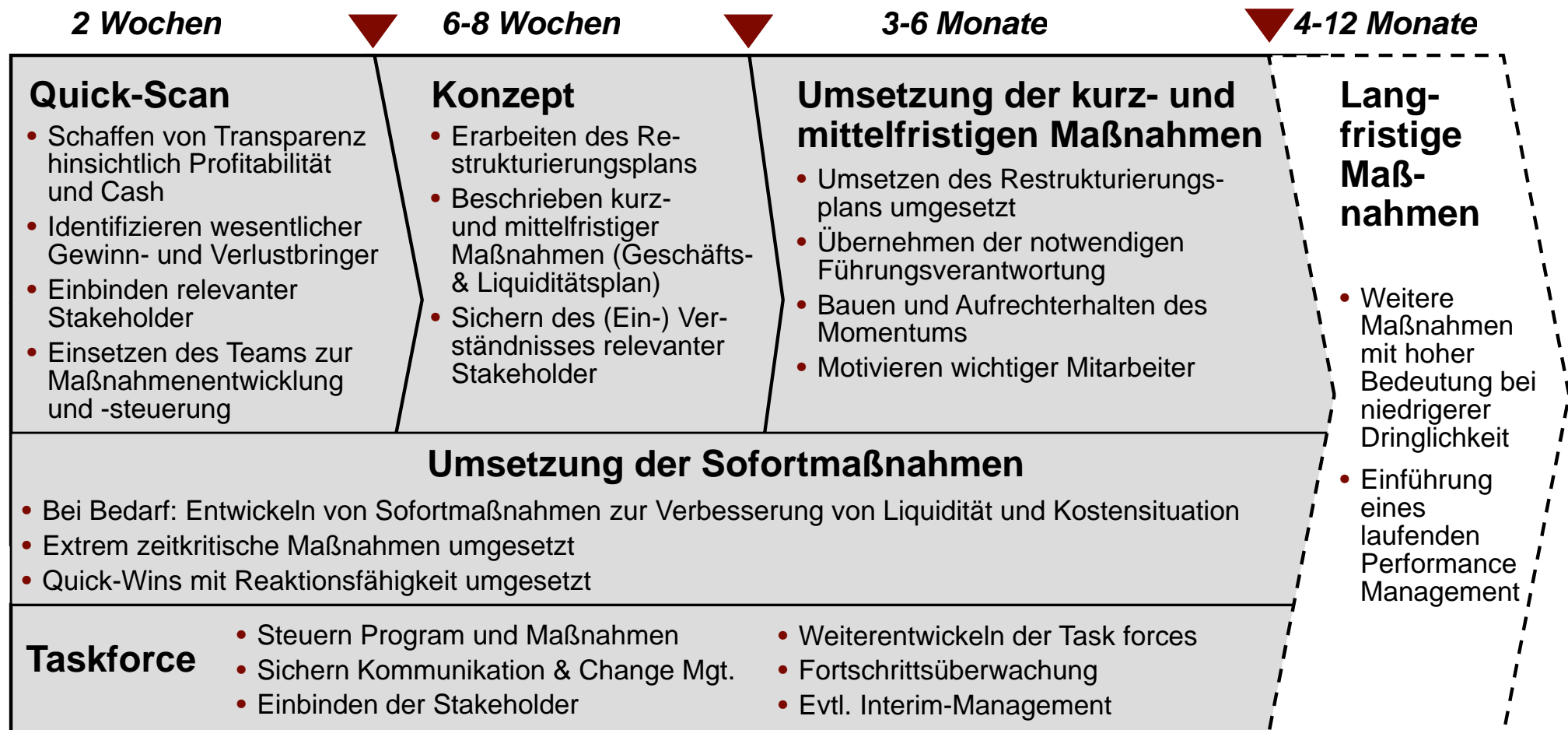
Liquidität/
Effizienz

Umsatzsteigerungsprogramm	Durchdringungsleistung	Produkte/Service/Re-Fokus und Neuprodukte	Wachstumsprogramm	Transformation Geschäftsmodell
Kundenbindung	Gemeinkostenreduzierung	Verbesserung Geschäftsprozess	M&A/ Allianzen	Innovationsmanagement
Kapazitätsanpassung	Lieferanten-Discount/Finanz	IT-Management	IT-Management	Organisationsdesign
Finanzierungsstärkung	Neuinvestitionsvermeidung	Schnelle Kostenreduzierung	Komplexitätsreduzierung	Netzwerkoptimierung
Liquiditätsstabilisierung	Reduzierung Nettomittelvermögen	Anlagevermögen Fokus und Divest	Effiziente (Lean) Produktion	Shared Services & Outsourcing

... und was ist zu tun?

Erste Ergebnisse für das Unternehmen zeigen sich bereits in den Sofortmaßnahmen

Ansatz: Nachhaltige Restrukturierung



▼ Meilensteine, Go-/No-go-Entscheidungen

Quelle: A.T. Kearney

Quick-Scan: Liquidität, Profitabilität und Strategie werden anhand von Checklisten umfassend bewertet

Nachhaltige Restrukturierung: Quick-Scan

Umfang

Liquiditäts-Bewertung	
Checklist Liquidity	
Area	Description
...	...
• Financing	1. Credit institutions/ banks 1.1. Current credits 1.1.1. Credit line assessment 1.1.2. Payment term modifications 1.1.2.1. Extension of payments 1.1.2.2. Adjustment of depreciation rates 1.1.2.3. ... 1.1.3. Capital commitment adjustment 1.1.3.1. Debt waivers 1.1.3.2. Debt restructuring 1.1.3.3. Debt-equity-swaps 1.1.3.4. ... 1.2. Increased ...

Profitabilitäts-Bewertung	
Checklist Operations	
Area	Description
...	...
• Manu- facturing	1. Variable labor costs 1.1. Reduction / elimination of overtime 1.2. Rescheduling of work and paid vacations 1.3. Short-time working 1.4. Reduction / elimination of wages, salaries & bonuses 1.5. Postponement / freezing of pay increases 1.6. Hiring freeze for temporary & full time employees 1.7. Cancelling of temporary labor contracts 1.8. General reduction of headcount 1.9. ... 2. Shop-floor 2.1. Fast adjustment of layout (e.g. ...) 2.2. Quick ...

Strategie-Bewertung	
Checklist Strategy	
Area	Description
...	...
• Market and industry	1. Market and industry structure 1.1. Market size and segmentation 1.1. Customers 1.1.1. Segmentation / customer groups 1.1.2. Buying behaviors 1.1.3. ... 1.2. Market and industry dynamics and trends 1.2.1. Regional dynamics and trends 1.2.2. (Technical) innovations 1.2.3. ... 1.3. Market shares and competitive environment 1.3.1. Current competitors 1.3.1.1. Market shares

Checklisten

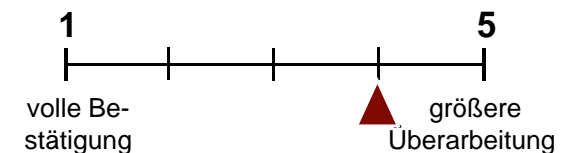
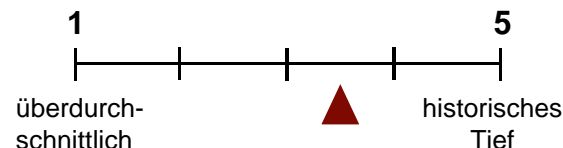
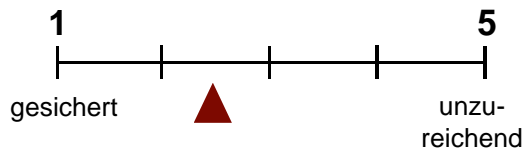
Transparenz

- **Liquidität**
 - Cash-flow-/Liquiditäts-Status
 - Finanzierungsrisiken
 - Bilanzpotentiale

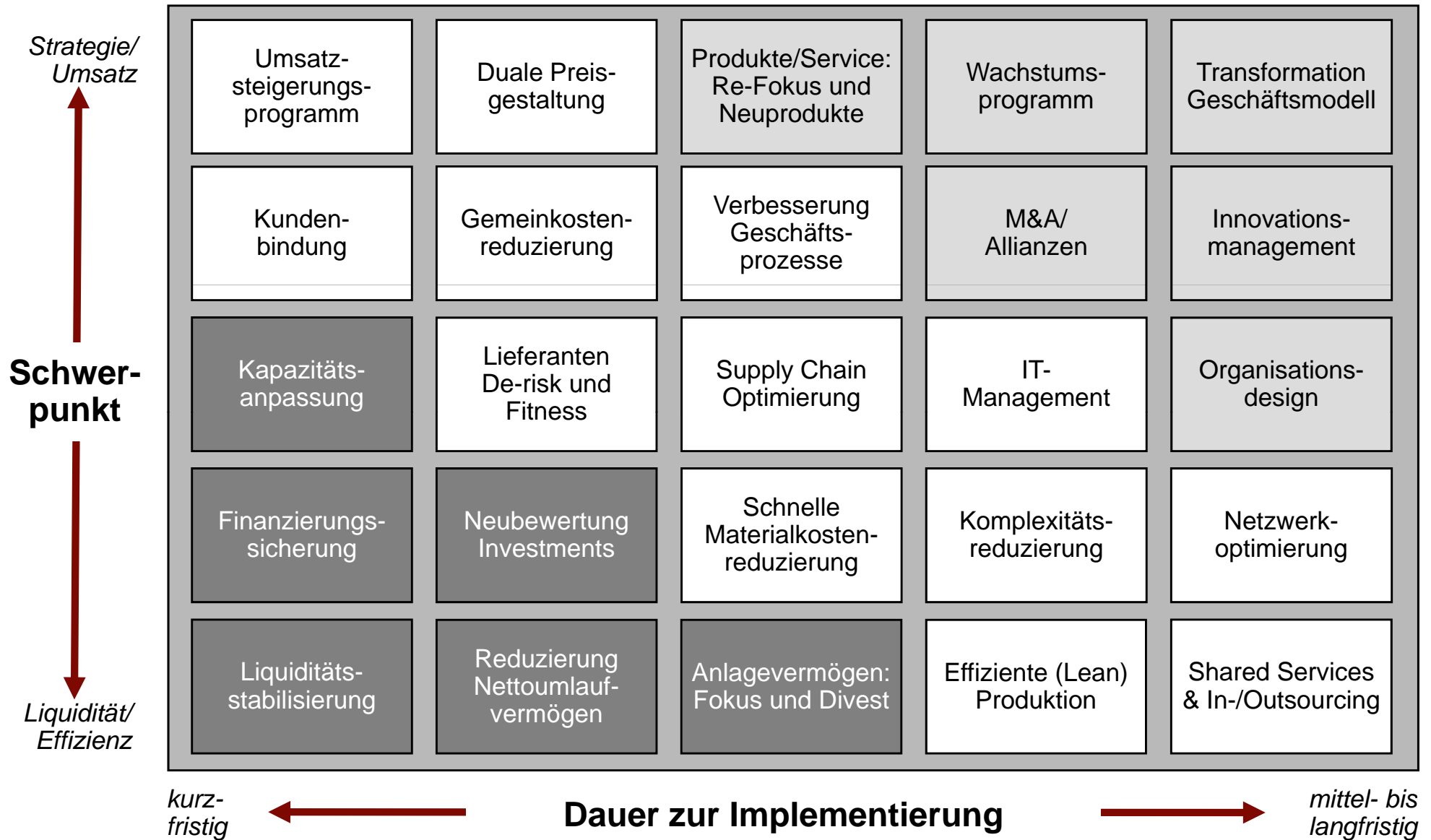
- **Profitabilität**
 - Kostenposition
 - Umsatzprognosen
 - Operations-/Fertigungspotentiale

- **Strategie**
 - Markt- und Industrierisiken und -chancen
 - Wettbewerbspositionierung
 - Portfoliothemen

Risiko-
profil
(Beispiel)



A.T. Kearney's "Sustainable Restructuring Map": Auswahl von Maßnahmen gemäß Situation



Maßnahmen zur Verbesserung von: Liquidität Profitabilität Strategie

Konsequent (re-)agieren und gestärkt aus der Krise heraus

Fazit

- **Unternehmenskrisen** haben meistens langfristig getroffene **strategische Entscheidungen** zur **Ursache** – die **Reaktion** auf Krisen erfolgt jedoch **häufig zu spät** und hat **kurzfristige Maßnahmen** der Liquiditätssicherung als wichtigste Maßnahme
 - **Strategische Maßnahmen** sind **unterrepräsentiert, aber essentiell** für den langfristigen Erfolg
- Viele Unternehmen befinden sich in einer "**Schockstarre**": obwohl die Krise allgegenwärtig ist, wird sie **oft unterschätzt** und **Gegenmaßnahmen** werden **zu langsam** getroffen
- Obwohl bereits viele Unternehmen mit Liquiditätsproblemen zu kämpfen haben, ist es **für die meisten** jedoch **noch nicht zu spät** einen **nachhaltigen Weg aus der Krise** zu beschreiten und gestärkt daraus hervorzugehen
- A.T. Kearney hat auf Basis der Metaanalyse mit "**Nachhaltige Restrukturierung**" einen Ansatz entwickelt
 - der in einem **Quickscan** das aktuelle **Insolvenzrisiko und Handlungsbedarf** ermittelt
 - **Kurz-, Mittel- und Langfristige Maßnahmen** erarbeitet, die das Überleben und das gestärkte Hervorgehen aus der Krise sicherstellen

Kontakt

Dr. Jürgen Rothenbücher
Partner

A.T. Kearney GmbH
Lenbachplatz 5
80333 Munich
Germany

+49 (0) 175 2659 680 (Mobile)
+49 (0) 89 5156 8680 (Office)
+49 (0) 89 5156 1680 (Fax)

juergen.rothenbuecher@atkearney.com