

# Aus der Schockstarre

Zwei Produktionsstandorte, zwei Tochterfirmen, 1400 Mitarbeiter, 1000, vielleicht auch 1400 verschiedene Artikel – so genau weiß das keiner. Die meisten davon werden buchstäblich bis zur letzten Niete selbst gefertigt – für die Fabrikation der 1,5 Millimeter kurzen Metallstifte gibt es eigene Maschinen. Schon 2006 stand die Firma vor der Pleite, weil Erben und Gesellschafter sich zerstritten hatten und die Nachfrage aufgrund veränderter Konsumgewohnheiten stetig zurückging. Seitdem hatten der Finanzinvestor Kingsbridge und die Investmentbank Goldman Sachs das Sagen: Mehrfach wurden Geschäftsführer ausgetauscht und teure Berater engagiert. Genützt hat das alles nichts: Das vergangene Jahr schloss mit 20 Millionen Euro Verlust, die Banken drehten den Geldhahn zu – am 4. Februar musste Märklin Insolvenz anmelden.

**Der Modellbahnhersteller** aus Göppingen ist ein gutes Beispiel für besonders schlechtes Management und strategische Versäumnisse. Das im Laufe der Jahre völlig ausgeuferte Sortiment, viel zu kleine Stückzahlen und eine zu hohe Fertigungstiefe machten die Produktion zu teuer und so komplex, dass selbst langjährige Mitarbeiter den Durchblick verloren. Querelen zwischen Management und Gesellschaftern verhinderten die rechtzeitige Anpassung des Geschäftsmodells. Wirtschaftskrise und Kreditklemme gaben dem maroden Laden den Rest.

Nicht überall ist die Liste verpasster Chancen so lang wie bei Märklin, „aber viele Unternehmen agieren im Moment viel zu kurzatmig“, kritisiert Jürgen Rothenbücher, Partner der Unternehmensberatung A.T. Kearney. „Um auf Dauer bestehen zu können, reicht es nicht aus, sich ausschließlich um die Sicherung der Liquidität zu kümmern. Genauso wichtig sind jetzt mittel- und langfristige Entscheidungen zur Verbesserung der Profitabilität und zur Anpassung von Strategie und Geschäftsmodellen.“

Rothenbücher hat mit seinem Team ein mehrstufiges Konzept zur nachhaltigen Restrukturierung (www.wiwo.de/restrukturierungsstudie) entwickelt, mit dessen Hilfe das Management erkennen kann, wo das Unternehmen steht, welche Probleme vordringlich gelöst werden müssen und wo



Sonderdruck  
WirtschaftsWoche  
Ausgabe 32, 03.08.2009

© Handelsblatt. Alle Rechte vorbehalten.

Handlungsbedarf besteht, um nach der Krise schnell durchstarten zu können und die Existenz langfristig abzusichern. Auch aus Eigennutz: Strategieberatung ist derzeit kaum gefragt, vordringliche Themen an der Consulting-Front sind Restrukturierung und die Freisetzung liquider Mittel, um genug Cash in die Kasse zu bekommen. A.T. Kearney will Strategiefragen mit seinem neuen Konzept wieder auf den Radarschirm der Unternehmen bringen.

Basis dafür ist eine Studie über Insolvenzursachen und die vom Management eingeleiteten Gegenmaßnahmen. Was bei der Gegenüberstellung besonders auffällt: „Zwar sind mehr als die Hälfte aller Firmenpleiten auf strategische Versäumnisse und falsche Investitionsentscheidungen zurückzuführen, aber bei den Gegenmaßnah-

men konzentrieren sich die meisten auf die Freisetzung liquider Mittel – nur ein Drittel überprüft auch, ob die strategische Ausrichtung des Unternehmens noch stimmt“, sagt Rothenbücher (siehe Grafik).

Welche schlimmen Folgen strategische Fehlentscheidungen aus der Vergangenheit in der Krise haben können, zeigt nicht nur die Pleite von Märklin. Beispiel Continental/Schaeffler: Auslöser für das Scheitern der Schaeffler-Pläne zur Übernahme des weit größeren hannoverschen Reifenproduzenten war zwar vordergründig die Pleite der US-Investmentbank Lehman: Der Crash an den Börsen und damit auch der Absturz der Conti-Aktie bescherte dem Schaeffler-Übernahmeangebot übergroßen Zuspruch. Das Risiko war vorher schon groß – der Deal basierte auf dauerhaftem Wachstum in der Au-

tomobilindustrie. „Überhastete Expansionen vor der Krise werden jetzt hart bestraft“, sagt Dietrich Neumann, Zentraleuropachef von A.T. Kearney. „Zudem zehren solche überzogenen Investitionsentscheidungen Mittel auf, die dringend gebraucht werden, um die Liquidität zu sichern.“

Auch die noch immer nicht gelöste Opel-Krise und die Arcandor-Insolvenz sind Beispiele für frühere strategische Fehler. Der Rüsselsheimer Autohersteller hatte schon lange vor der Finanzkrise und der Insolvenz seiner US-Muttergesellschaft GM Absatzprobleme und verdiente kein Geld mehr. Und der Handels- und Touristikonzern hatte es versäumt, für Warenhäuser und Versandhandel rechtzeitig ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln. „Häufig verfällt das Management in Krisenzeiten in eine Art Schockstarre: Statt die Gesamtstrategie zu überprüfen und gegebenenfalls zu ändern, werden alte Verhaltensmuster beibehalten“, bemängelt Neumann.

Das soll der A.T.-Kearney-Plan verhindern. Am Anfang steht ein Kurz-Scan, bei dem die Berater prüfen, wo die Hauptprobleme liegen, wie sie gelöst werden können und wer daran mitwirken soll. Auf Basis dieser Informationen wird ein detaillierter Rettungsplan entwickelt, der aus kurz- und mittelfristigen Maßnahmen besteht und in der Regel innerhalb der kommenden drei bis sechs Monate abgearbeitet wird. Im ersten Schritt geht es immer um die kurzfristige Sicherung der Liquidität – durch Anpassung der Produktionskapazitäten und Kurzarbeit, aber auch durch Einbindung der Gesellschafter oder Nutzung staatlicher Hilfen. „Vor allem mittelständische Unternehmen haben eine notorisch dünne Eigenkapitaldecke“, sagt Rothenbücher. „Oft reichen die Reserven nicht mal, um ein Verlustjahr zu überstehen oder dringende Struktur Anpassungen zu finanzieren.“

**Mindestens genauso wichtig:** die Absicherung der Wertschöpfungskette. Vor allem hoch arbeitsteilige Branchen wie die Autoindustrie mit ihrer großen Abhängigkeit von Zulieferern sind akut gefährdet, wenn ein einziges Glied der Kette bricht. Die Pleite eines Schraubenherstellers etwa kann nicht nur den Autobauer, sondern auch die anderen Zulieferer lahmlegen. Martin Haubensak, Partner und Automotive-Experte bei A.T. Kearney: „Mittlerweile ist das Risikomanagement zur Absicherung der Lieferkette bei den Autobauern auf der Prioritätenliste ganz nach oben gerutscht.“

Zum Rettungskonzept gehört auch die Bildung einer schnellen Eingreiftruppe, die

steuert und kontrolliert, wie und ob die im Rettungskonzept festgelegten Etappenziele tatsächlich erreicht werden. Die Task Force – dazu gehören Unternehmensvertreter wie Berater – achtet ebenfalls darauf, dass während der Ersthilfe auch solche Schritte eingeleitet werden, die das Unternehmen langfristig gesund erhalten. „Strategische Maßnahmen sind essenziell für den langfristigen Erfolg, in den Rettungsplänen aber meistens unterrepräsentiert“, sagt Neumann. Etwa die Überprüfung des Produkt- und Absatzmarktportfolios: „Das Management muss sich die Frage stellen, ob das Sortiment zukunftsfähig ist, ob die bisher bedienten Märkte noch aufnahmefähig sind und mit welchen Konkurrenten zu rechnen ist.“ Je nachdem, wie die Antworten ausfallen, kann es dabei auch zu Konflikten mit kurz-

**wiwo.de**  
Alle Folgen der Serie finden Sie unter [www.wiwo.de/neue-regeln](http://www.wiwo.de/neue-regeln)

fristigen Zielen kommen – aber häufig sind die nötigen Entscheidungen existenziell.

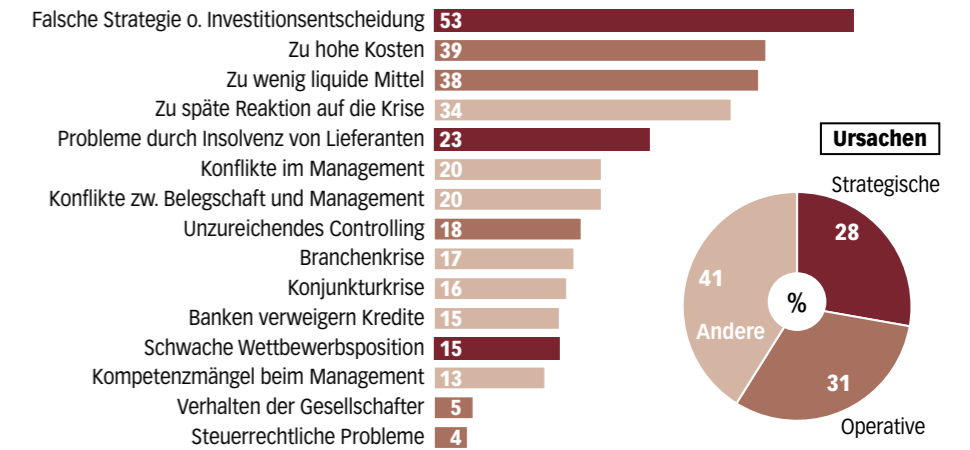
Beispiel Opel: Um die Kosten zu senken und die Profitabilität zu erhöhen, strich der Autobauer vor Jahren sein Entwicklungsbudget zusammen – und verpasste daraufhin bei wichtigen technischen Entwicklungen den Anschluss. Rothenbücher: „Solche falschen Investitionsentscheidungen helfen vielleicht kurzfristig weiter, gefährden aber die Zukunft.“

Auch das neue A.T.-Kearney-Angebot erfordert eine Investitionsentscheidung, deren Nutzen sich erst in Zukunft erweist: Je nach Aufwand müssen für jeden zu überprüfenden Geschäftsbereich Beraterhonorare „im unteren sechststelligen Bereich veranschlagt werden“, sagt Rothenbücher. ■

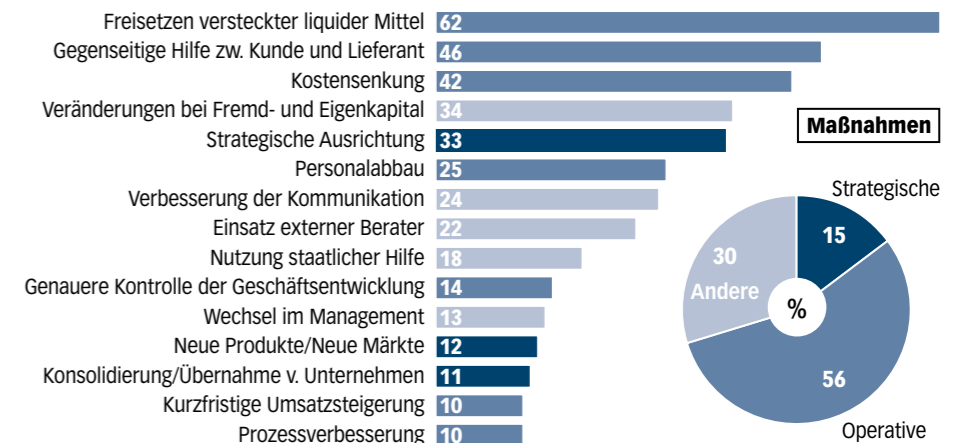
hans-juergen.klesse@wiwo.de

## Management in der Krise

Wodurch Unternehmenskrisen entstehen (in Prozent)\*...



## ...und wie die Unternehmen darauf reagieren



\* mehrere Antworten möglich; Quelle: A.T. Kearney, Basis: 1200 Unternehmen in der Krise/Insolvenz in Europa mit Schwerpunkt Deutschland