

Nachhaltige Restrukturierung

In der Konsumgüterindustrie

- Überblick -

Juni 2009

ATKEARNEY

Die aktuelle Rezession weist auch für Unternehmen der Konsumgüterindustrie Risiken auf

Rezession und Konsumgütersegmente

Besonderheiten der Rezession
<ul style="list-style-type: none"> • Erste Anzeichen der Krise in 2007 • Globalisierung der Krise und erstmals volle Präsenz im September/Oktober 2008 • Massive Intervention der Regierung zur Stabilisierung des Finanzsystems erforderlich • Mit Jahresende 2007 sprang die Finanzkrise auf die 'reale Wirtschaft' über; diese gegenseitige negative Beeinflussung hält an • Beispielloser Einbruch beim Auftragseingang; einige Branchen sind härter betroffen als in den 30er Jahren • Ernsthafte Konsequenzen für die Profitabilität und Liquidität von Unternehmen • Kurz- bis mittelfristige Aussichten unklar

Entwicklung von Konsumgütersegmenten		
	1995-2008	2001-03
Bruttoinlandsprodukt	2,3%	1,2%
- Obst & Gemüse	2,5%	3,3%
- Softdrinks	0,7%	2,7%
- Süßwaren	0,9%	1,7%
- Körperpflege, Kosmetik	2,5%	1,1%
- Waschen, Reinigen	0,5%	0,5%
- Nahrungsmittel allgemein	1,9%	0,4%
- Brauereien	-2,3%	-1,1%
- Milchverarbeitung	1,1%	-1,2%
- Haushaltsgeräte	-0,2%	-3,5%
- Möbelverarbeitende Industrie	0,0%	-6,0%
- Bekleidung, Schuhe	-3,4%	-6,2%

Ansätze zur Bewältigung der Rezession erforderlich

Indikativer Check: Wo steht Ihr Unternehmen heute?

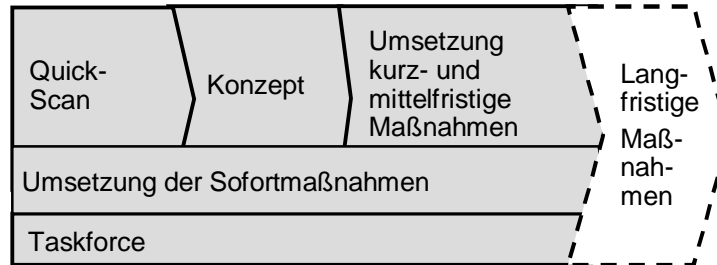
n Umsatz 2009 erwartet	über 2008 <input type="checkbox"/>	kleiner 2008 <input type="checkbox"/>	<15% runter <input type="checkbox"/>	>15% runter <input type="checkbox"/>
n Marge 2009 erwartet	über 2008 <input type="checkbox"/>	kleiner 2008 <input type="checkbox"/>	<50% runter <input type="checkbox"/>	>50% runter <input type="checkbox"/>
n Cash-flow 2009 erwartet	über 2008 <input type="checkbox"/>	kleiner 2008 <input type="checkbox"/>	deutlich geringer <input type="checkbox"/>	negativ <input type="checkbox"/>
n Aggressivitätslevel Wettbewerber	harmlos <input type="checkbox"/>	gleichwertig <input type="checkbox"/>	steigend <input type="checkbox"/>	enorm <input type="checkbox"/>
n Reaktion des Handels	erhöht Volumen <input type="checkbox"/>	fragt nach mehr WKZ <input type="checkbox"/>	listet aus <input type="checkbox"/>	wechselt zum Wettbewerber <input type="checkbox"/>
n Käuferverhalten, Wechsel zu eigenen A-Marken <input type="checkbox"/>	... eigenen B-Marken <input type="checkbox"/>	...Wettbewerber-Marken <input type="checkbox"/>	...Handelsmarken <input type="checkbox"/>
n Auslastung (Anlagen, Personal)	> 90% <input type="checkbox"/>	> 80% <input type="checkbox"/>	< 80% <input type="checkbox"/>	< 60% <input type="checkbox"/>
n Dynamik negativer Veränderungen	keine <input type="checkbox"/>	anziehend <input type="checkbox"/>	hoch <input type="checkbox"/>	enorm <input type="checkbox"/>
	4. Krise, welche Krise?	3. Strategiekrise	2. Profitabilitätskrise	1. Liquiditätskrise

Erst ein Quick-Scan ist mit seinen ausführlichen Checklisten detailliert genug

Nachhaltige Restrukturierung

Unser bewährter Ansatz der Nachhaltigen Restrukturierung verbindet kurzfristige Effekte und langfristigen Erfolg

Ansatz im Überblick



Wo steht Ihr Unternehmen...

... und was ist zu tun?

Restrukturierungs-Checklisten

Liquidität ✓

Profitabilität ✓

Strategie ✓

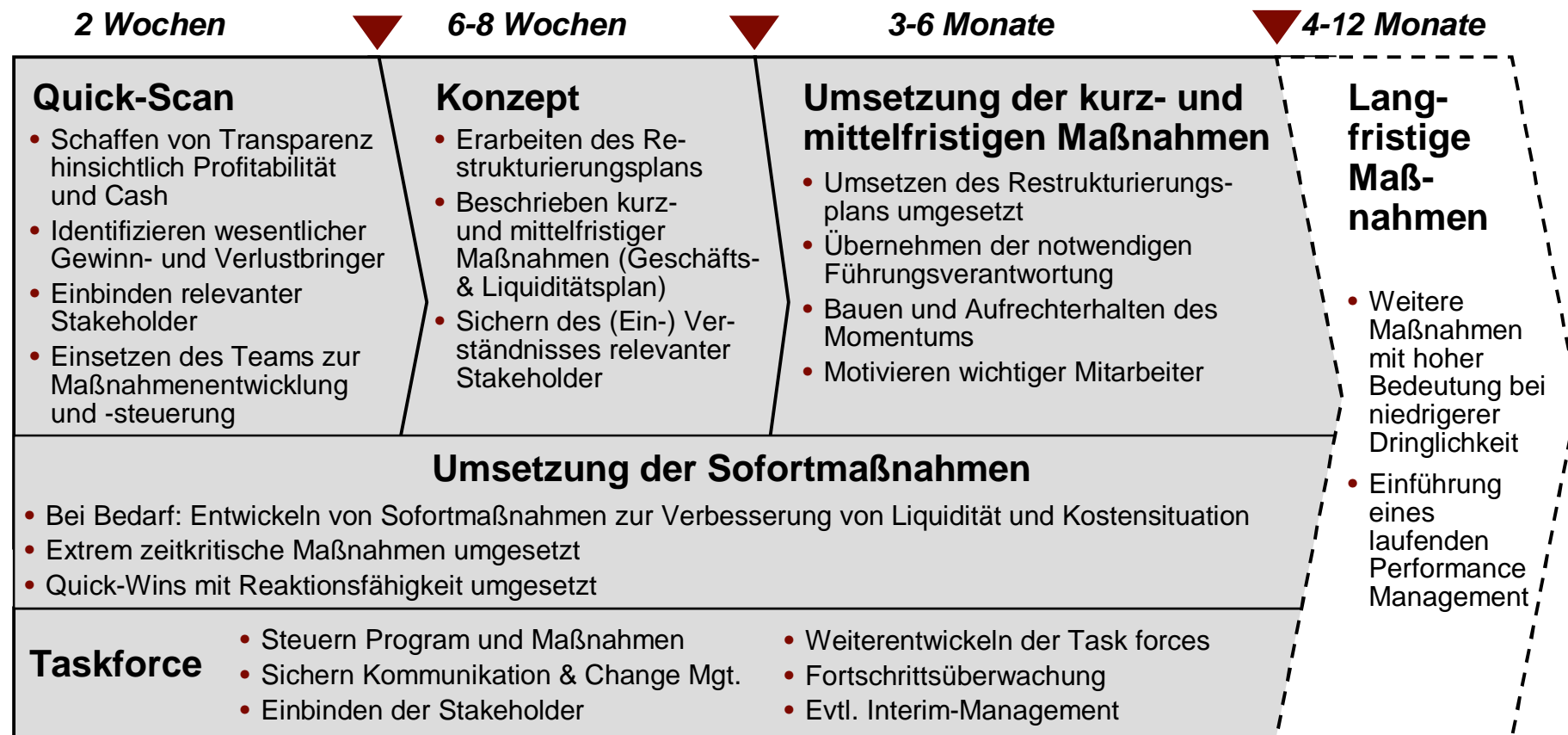
Checklist Strategy				
Area	Description	Doc. required	Resp.	...
* Checklist Operations				
Area	Description	Doc. required	Resp.	...
* Checklist Liquidity				
Area	Description	Doc. required	Resp.	...
Financing	1. Credit institutions / banks			
	1.1. Current credits			
	1.1.1. Credit line assessment			
	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 capital commitments			
	1.2.1. ...			
	2. Suppliers			
	2.1. Financial contributions			
	2.1.1. Ex post price reductions			
	2.1.2. Payment term adjustments			
	2.1.2. Supplier credits			

Nachhaltige Restrukturierung

Strategie/ Umsatz Schwerpunkt Liquidität/ Effizienz	Umsatzsteigerungsinitiativen	Duale Preisgestaltung	Produktportfolio: Re-fokus und Neuprodukte	Wachstumsprogramm	Transformation Geschäftsmodell
	Kundenbindung	Gemeinkostenreduzierung	Verbesserung Geschäftsprozesse	M&A/Allianzen	Innovation Management
	Kapazitätsanpassung	Lieferanten Risk und Fitness	IT-Management	Organisationsdesign	
	Finanzierungs-sicherung	Neubewertung Investments	Schnelle Materialkostenreduzierung	Komplexitätsreduzierung	Netzwerkoptimierung
	Liquiditätsstabilisierung	Reduzierung Nettoumlaufvermögen	Anlagevermögen: n: Fokus und Divest	Effiziente (Lean) Produktion	Shared Services & In-/Outsourcing
	kurzfristig	Dauer			mittel- bis langfristig

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

Profitabilitäts-Bewertung

Strategie-Bewertung

Checklisten

Checklist Liquidity		Auszug
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 ...	

Checklist Operations		Auszug
Area	Description	
•	
• Manufacturing	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 material ...	

Checklist Strategy		Auszug
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	

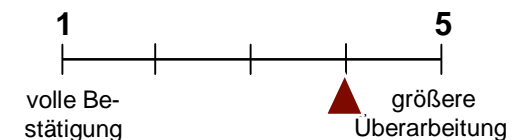
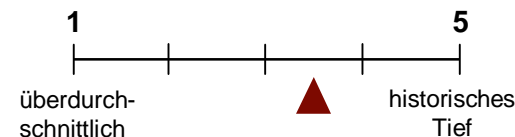
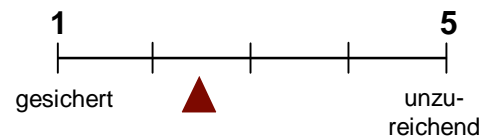
Transparenz

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

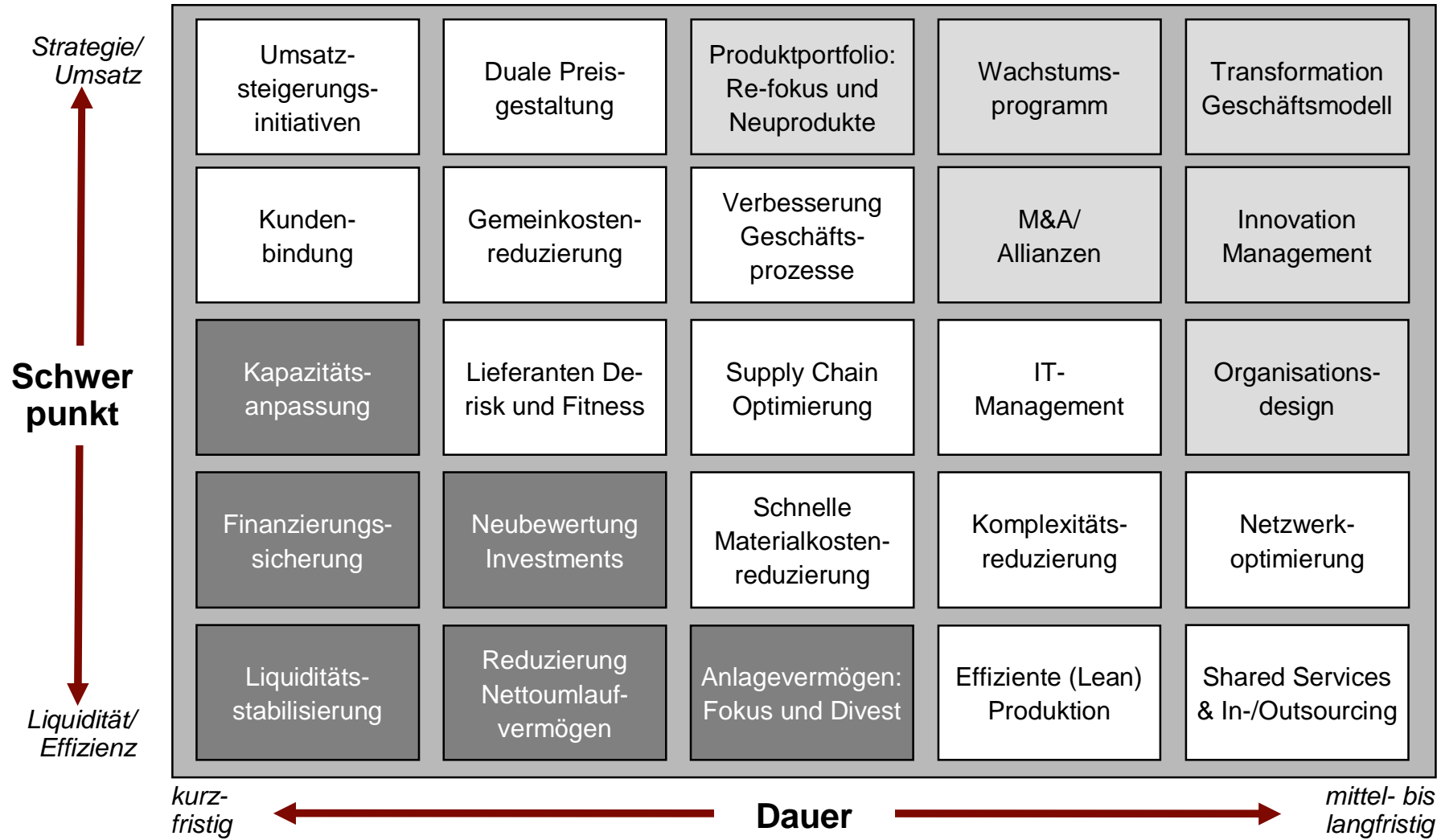
- **Profitabilität**
 - Kostenposition
 - Umsatzprognosen
 - Operations-/Fertigungspotentiale

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

Risiko-
profil
(Beispiel)



Maßnahmen: Überblick zur Nachhaltigen Restrukturierung



Maßnahmen zur Verbesserung von: Liquidität Profitabilität Strategie

Kontaktadressen



Dr. Peter Pfeiffer
Partner, Büro Düsseldorf
Consumer Industries & Retail
Practice
peter.pfeiffer@atkearney.com
+49 175 2659 580



Dr. Mirko Warschun
Partner, Büro München
Consumer Industries & Retail
Practice
mirko.warschun@atkearney.com
+49 175 2659 706