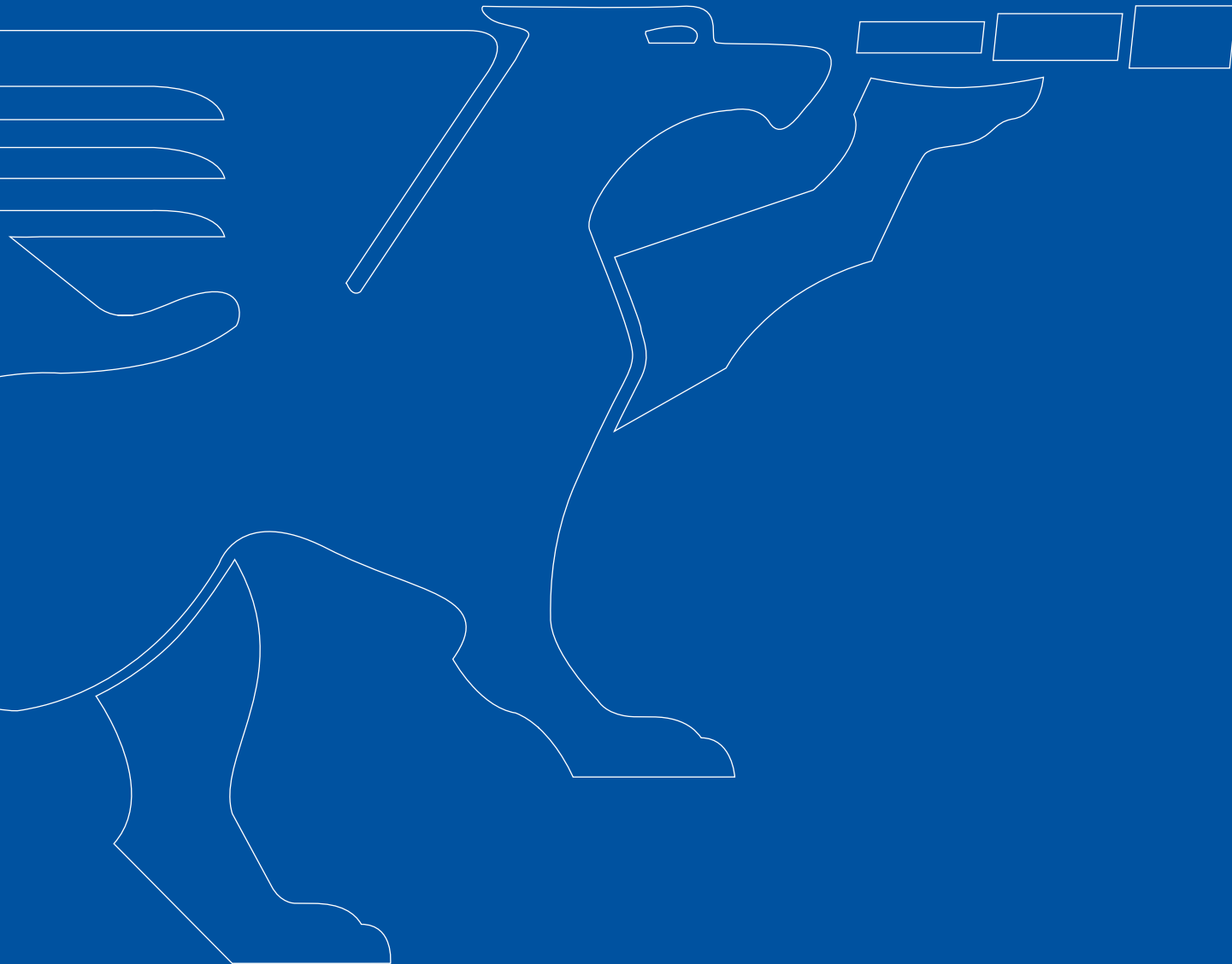


# Turnaround Chancen 2010

## Erfolgreiches Management aus der Rezession



# Inhalt

Die Ausgangslage	4
Merkmale der Rezession 2008/2009	6
Erfolgreiches Krisenmanagement aus der Rezession	8
Schritt 1: Rezession zum A-Thema der Management-Agenda machen	8
Schritt 2: Risiken bewerten, Reaktions- und Anpassungsgrade bestimmen	9
Planungen für 2010 und Folgejahre hinterfragen	9
Krisenauswirkungen und Unternehmenssubstanz erfassen	10
Lagebeurteilung und Konsequenzen	11
Schritt 3: Detailliertes Maßnahmenkonzept erarbeiten und quantifizieren	13
Stufe 1: Zusammenstellung eines Management-Teams	13
Stufe 2: Bewertung der Branchendynamik und Stellung im Branchenvergleich	14
Stufe 3: Untersuchung der Markt- und Wettbewerbschancen und Risiken	15
Stufe 4: Untersuchung der Werterzeuger-/Wertvernichter-Entwicklung	17
Stufe 5: Ermittlung der Potentiale bei Kernprozessen und Kernfunktionen	19
Stufe 6: Ermittlung von Flexibilisierungs-, Kosten- und Liquiditätschancen	20
Stufe 7: Erstellung von Gesamtkonzeption und Planungsrechnungen	21
Schritt 4: Finanzierung und Stand-by-Paket vereinbaren	23
Umgang mit Banken	23
Umgang mit Kreditversicherern	24
Stand-by-Paket	25
Schritt 5: Schnelle und wirksame Umsetzung sicherstellen	27
Schritt 6: Früherkennung und Vorsteuerung aktivieren	28
Grundsätze für das Führen in der Krise	29
Die Autoren	30

# Die Ausgangslage

Auch wenn sich die Anzeichen einer konjunkturellen Erholung mehren: Nach wie vor kämpfen die meisten Unternehmen mit den Folgen der schwersten Rezession der Nachkriegsgeschichte. Einer unserer Klienten, ein renommierter Maschinenbauer, erzielte 2008 noch 620 Millionen Euro Umsatz und 55 Millionen Euro Gewinn – 2009 werden es 250 Millionen Euro Umsatz und 50 Millionen Euro Verlust sein. Das Beispiel steht für viele andere und macht vor allem eines deutlich: Allein durch Kurzarbeit lässt sich die aktuelle Krise nicht überbrücken, drastische Kapazitätseinschnitte werden unvermeidlich sein.

Entscheidend ist jetzt die Frage, wie Ihr Unternehmen mit dieser Auftragslage umgeht und sich gleichzeitig auf die Zeit nach der Krise einstellt. Im Kern kommt es darauf an, den Auftragsbestand für 2010 und 2011 richtig abzuschätzen und sich hierauf strukturell einzustellen. Wo das richtige Kapazitätsniveau liegt, hängt jedoch nicht nur von der Marktentwicklung ab, sondern in hohem Maße auch von der eigenen Strategie – inwieweit es Ihrem Unternehmen beispielsweise gelingt, parallel zur Konsolidierung neue Vertriebs- und Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen.

Mit Blick auf die Erholung der Märkte gehen wir von einer sehr verhaltenen Entwicklung aus. Zum Beispiel wird die Automobilindustrie in Europa voraussichtlich erst im Jahre 2013 wieder das Absatzniveau von 2008 erreichen – so das Ergebnis einer Studie, die wir gemeinsam mit dem Center Automotive Research (CAR) an der Universität Duisburg-Essen durchführten.

Der Maschinen- und Anlagenbau bekommt das volle Ausmaß der Krise erst in diesen Wochen zu spüren. Auftragsrückgänge von 30 bis 50 Prozent, Liquiditätsengpässe bei stark fremdfinanzierten Unternehmen und die internationale Verflechtung führen zur schärfsten Krise, die die Branche jemals erlebt hat. Der Auftragseinbruch aus dem ersten Quartal wirkt sich bei vielen Unternehmen erst jetzt auf die Liquidität aus. Nach einer Studie der Strategieberatung Oliver Wyman sind rund 15 Prozent der Unternehmen im deutschen Maschinen- und Anlagenbau akut insolvenzgefährdet. Die Märkte werden nach dieser Studie mittelfristig um etwa 20 bis 30 Prozent kleiner sein als noch im Jahr 2008.

Da die generelle Marktentwicklung nur eine allmähliche Besserung erwarten lässt, kommt es jetzt umso mehr auf die Strategie des einzelnen Unternehmens an. Die Kunst des Turnarounds in der aktuellen Wirtschaftskrise liegt in einer doppelten Herausforderung:

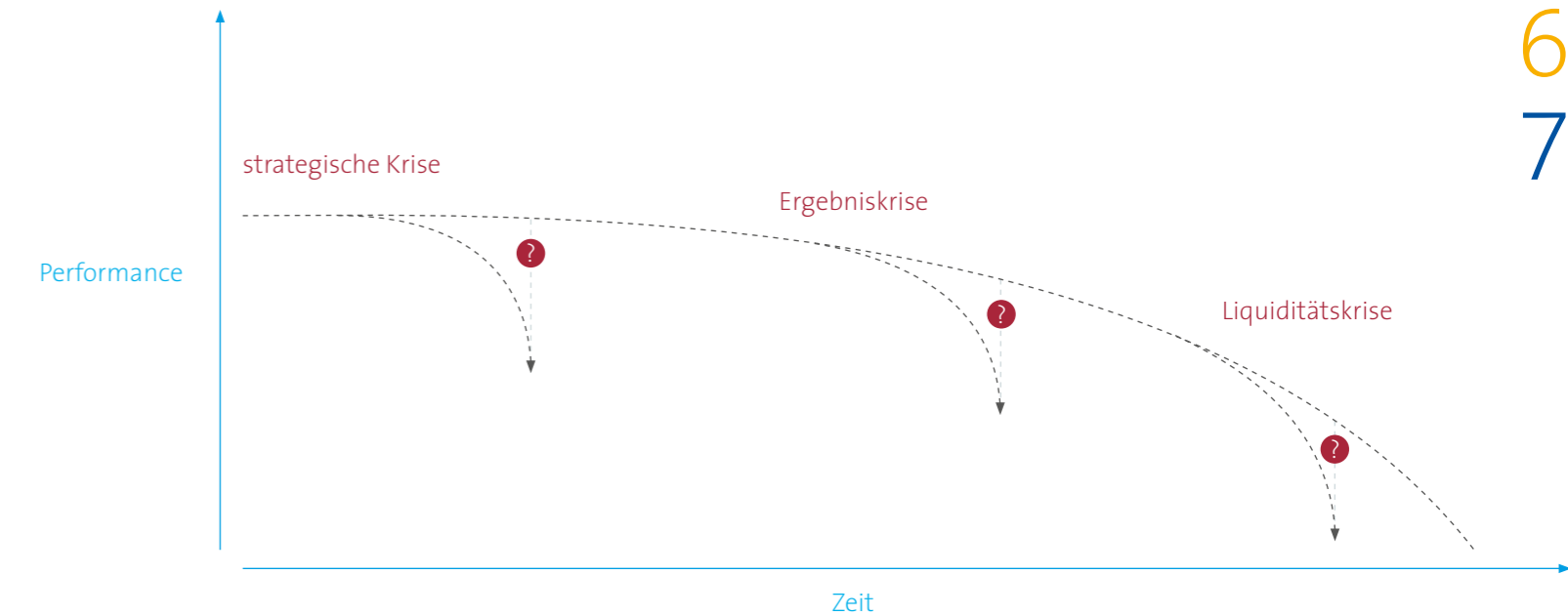
Zum einen geht es darum, beim Kapazitätsabbau das richtige Maß zu finden – nicht zu tief, aber auch nicht zu flach zu schneiden. Zugleich kommt es aber auch darauf an, richtig zu schneiden, sprich: den gesunden Kern des Unternehmens zu erhalten, aus dem heraus das künftige Wachstum entstehen kann.

Wie unter diesen Bedingungen der Turnaround gelingen kann, wie Sie also Ihr Unternehmen zurück auf einen Wachstumskurs bringen können, möchten wir in diesem Beitrag skizzieren. In vielen Unternehmen erleben wir, dass die aktuelle Lage immerhin einen großen Vorzug hat: Noch nie waren die Chancen so gut, in kürzester Zeit strukturelle Veränderungen umzusetzen, wie jetzt in der Ausnahme-situation der Wirtschaftskrise.

# Merkmale der Rezession 2008/2009

Jahrelang hatte die deutsche Wirtschaft von den Chancen der Globalisierung profitiert und konnte sich dadurch stetig steigende Wachstumsraten sichern. Im Sommer 2008 änderte sich die Situation schlagartig. Immer mehr Unternehmen meldeten sinkende Auftragseingänge aus ihren in- und ausländischen Märkten, Umsätze und Gewinne brachen ein. Selbst große Dax-Unternehmen sahen sich nicht in der Lage, Prognosen für 2009 abzugeben.

Chart 1:  
Beschleunigter Krisenverlauf:  
Auswirkungen der Rezession  
auf Unternehmensentwicklungen



Anders als in vergangenen Konjunkturflauten traf die Krise nicht nur die Umsatz- und Absatzseite, sondern die komplette Wertschöpfungskette. Das Management konnte nicht mehr einschätzen, wie stabil Lieferanten, Banken und Kunden waren – was ein hohes Maß an Unsicherheit und Angst auslöste. Erfahrungen, die bislang für die Entscheidungsfindung herangezogen wurden, verloren ihren Wert, da die Krise keine historischen Vergleiche zuließ.

Auf das Handeln in einem derart beispiellosen wirtschaftlichen Umfeld waren viele Unternehmen nicht vorbereitet. Aber auch unser Turnaround-Team stand vor neuen, bislang unbekanntem Herausforderungen. Schlagartig war der klassische Verlauf einer Unternehmenskrise außer Kraft gesetzt. In normalen Zeiten vollzieht sich eine Krisenentwicklung in der Regel über zwei bis drei Jahre und durchläuft verschiedene Phasen (siehe [Chart 1](#)). Nun beschleunigten sich die Krisenverläufe in einem nicht gekanntem Ausmaß: Das Abgleiten von einer strategischen in eine Ergebnis- und Liquiditätskrise vollzog sich bei vielen Unternehmen innerhalb weniger Monate.

Mit anderen Worten: Was sich bisher bei einzelnen Unternehmen in Jahresverläufen abspielte, vollzog sich jetzt innerhalb weniger Monate über ganze Branchen hinweg.

Als Beratungsunternehmen mit über 25 Jahren Erfahrung im Krisen- und Turnaround-Management konnte Struktur Management Partner auf bewährte Methoden aus über 550 Turnaround-Fällen zurückgreifen und hat diese Ansätze auf die neuen Bedingungen der weltweiten Rezession übertragen. So ist es uns gelungen, in kurzer Zeit ein tragfähiges Turnaround-Konzept für die Ausnahmesituation der Wirtschaftskrise zu entwickeln.

# Erfolgreiches Krisenmanagement aus der Rezession

Die folgenden sechs Schritte fassen die wesentlichen Aspekte unserer Vorgehensweise zusammen. Sie weisen einen Weg, die Rezession erfolgreich zu managen – trotz aller Unsicherheiten und Überraschungen, die uns in den kommenden Wochen und Monaten noch bevorstehen dürften.

Das „Rezessionsmanagement in sechs Schritten“ durchläuft drei Phasen (siehe [Chart 2](#)):

- ▶ Risikopotentiale und Absatzchancen aufzeigen,
- ▶ Maßnahmenkonzept erarbeiten und kommunizieren,
- ▶ Konzept konsequent umsetzen und Risikomanagement implementieren.

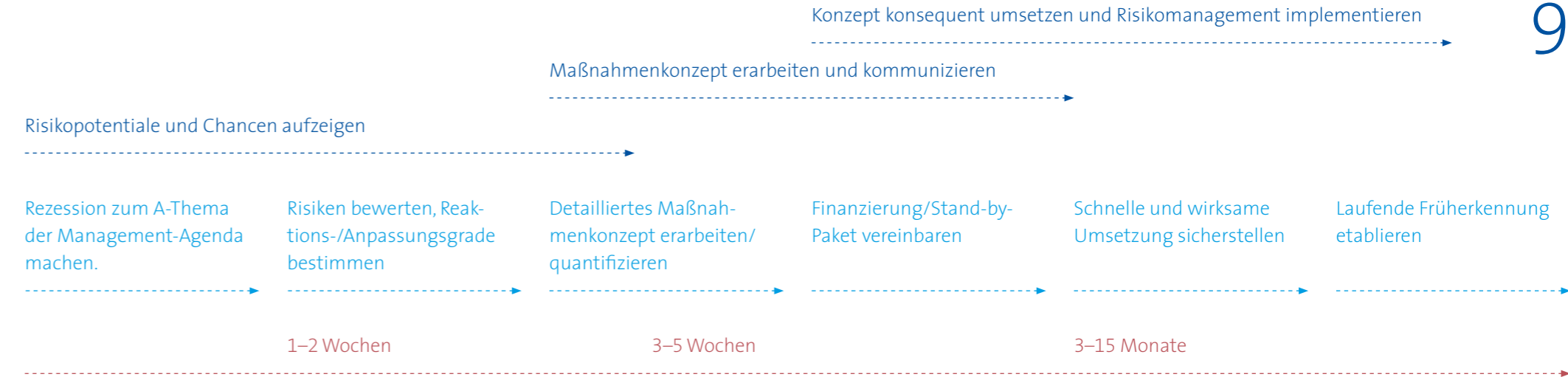
## Schritt 1: Rezession zum A-Thema der Management-Agenda machen

Es wäre fatal, die aktuelle Situation zu verharmlosen und allein auf einen konjunkturellen Aufschwung zu vertrauen. Die derzeit diffus-optimistische Grundstimmung halten wir für trügerisch – allein durch Abwarten und Kurzarbeit lassen sich die Probleme nicht lösen.

Stattdessen ist es für ein erfolgreiches Krisenmanagement entscheidend, das Thema Rezession und deren Auswirkungen konkret und offen im Management anzusprechen und es zu einem A-Thema der Management-Agenda zu machen. Nur hierdurch kann das notwendige Maß an Interdisziplinarität erzeugt werden – schließlich sind ja sämtliche Unternehmensfunktionen im Turnaround betroffen und gefordert.

Um Ihre Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren, gibt es verschiedene Instrumente und Wege. Zum Beispiel können Sie durch Ergebnissimulationen die Folgen der Nachfragerückgänge demonstrieren oder in einem Workshop mögliche Auswirkungen untersuchen und deren Ergebnisse quantifizieren. Eine andere Methode liegt darin, mit Hilfe der Szenariotechnik mögliche Entwicklungen aufzuzeigen und Worst-Case-Szenarien zu entwerfen.

Chart 2:  
Rezessionsmanagement in drei Phasen und sechs Schritten



Es geht hierbei nicht nur darum, das Management-Team zu sensibilisieren, sondern das Thema auch im Unternehmen zu „vergemeinschaften“, so dass zwischen Denken und Reaktion – sprich Erkennen und Handeln – kein Zeitverlust entsteht. Schnelligkeit der Entscheidungen sowie Konsequenz und Effektivität bei ihrer Umsetzung zählen zu den zentralen Kompetenzen, um die Folgen der Rezession erfolgreich zu bewältigen.

Hinzu kommt, dass Dynamik und Komplexität der Krise schnell zu Fehlschlüssen führen können. Ein Management-Team als Ganzes ist da besser in der Lage als ein einzelner Unternehmer oder einzelner Controller, Folgen und Nebenwirkungen der Rezession abzuschätzen und die richtigen Schritte kurzfristig einzuleiten.

Um auf unerwartete Entwicklungen schnell und richtig zu reagieren, ist es zudem ratsam, die Häufigkeit der Management-Meetings zu erhöhen. In der Anfangszeit der Krise hat

es sich als sinnvoll erwiesen, das Krisenmanagement-Team mindestens wöchentlich zusammenzurufen, um neue Ereignisse, Themen, eruptive Marktentwicklungen und Kundenreaktionen frühzeitig zu antizipieren und zu agieren, zumindest aber schnell zu reagieren.

Orientierungslos abzuwarten und die Mitarbeiter im Unklaren zu lassen ist schlimmer, als schlechte Nachrichten offensiv zu kommunizieren – selbst wenn diese katastrophal sind. Denn Klarheit und Transparenz sind für Mitarbeiter und Führungskräfte die Voraussetzung dafür, die Kräfte im Unternehmen zu bündeln, über sich hinauszuwachsen und aktiv an der Bewältigung der Krise mitzuarbeiten.

## Schritt 2: Risiken bewerten, Reaktions- und Anpassungsgrade bestimmen

In diesem Schritt geht es darum, die individuelle Lage des Unternehmens festzustellen – und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Hierbei spielen vor allem zwei Faktoren eine Rolle: die Substanz des Unternehmens und die Stärke, mit der die Krise das Unternehmen trifft (Krisenauswirkungen).

### Planungen für 2010 und Folgejahre hinterfragen

Voraussetzung für die notwendige Lagebestimmung ist es, die bestehenden Planungsannahmen für die Gewinn- und Verlust-Rechnung, den Cashflow und Bilanzstrukturen zu überdenken. Sowohl für die Planung des Jahres 2010 als auch für die der Folgejahre müssen die bislang bestehenden Einschätzungen und Prämissen systematisch hinterfragt und gegebenenfalls revidiert werden.



Chart 3:  
Anpassungsgrad bestimmen: Die Lage Ihres Unternehmens ergibt sich aus Substanz und Stärke der Krisenauswirkung

Grundsätzlich eignen sich hierfür folgende Fragen:

- ▶ Welche Einflüsse mit welcher Wirkung werden das Geschäftsmodell des Unternehmens berühren?
- ▶ Welche aktuellen Informationen über Markt, Wettbewerb und Kundenanforderungen sind vorhanden, um die künftigen Markt- und Umsatzentwicklungen zu prognostizieren?
- ▶ Wie werden sich voraussichtlich unsere Wettbewerber und Lieferanten verhalten?
- ▶ Bei welchen Kunden/Märkten bestehen besonders hohe Absatzrisiken? Auf welchen Märkten entstehen neue Chancen? Wie sind diese Märkte neu zu bewerten?
- ▶ Welche Konsequenzen ergeben sich für die kurzfristige Markt- und Kundenstrategie?

▶ Von welchen Lieferanten sind wir besonders abhängig? Welche Erkenntnisse und Informationen haben wir über die Lieferfähigkeit von Kernlieferanten?

Die Fragen sollten nicht nur grundsätzlich auf die Gewinn- und -Verlust-Positionen abzielen, sondern auch das Zahlungsverhalten von Kunden und Lieferanten in den Blick nehmen: Inwieweit drängen Kunden auf verlängerte Zahlungsziele? Werden Lieferanten weiterhin von Kreditversicherern gedeckt? Wünschen gewisse Lieferanten Vorauszahlungen?

**Krisenauswirkungen und Unternehmenssubstanz erfassen**

Um die aktuelle Situation Ihres Unternehmens beurteilen zu können, muss die Lageanalyse drei zentrale Anforderungen erfüllen: Sie muss

- ▶ alle wesentlichen Chancen und Risiken systematisch erfassen,
- ▶ deren Potentiale sowie Auswirkungen auf die Bilanz, Gewinn- und -Verlust-Rechnung sowie den Cashflow abschätzen,
- ▶ deren Eintrittswahrscheinlichkeiten einschätzen.

Kein leichtes Unterfangen! Hier wird erneut deutlich, wie wichtig es ist, die ganze Führungsmannschaft einzubinden. Nur dann findet das Vorgehen die notwendige Akzeptanz und eine klare Bestandsaufnahme wird möglich.

Halten wir fest: Sie haben die Chancen und Risiken erfasst, mit denen Ihr Unternehmen in den kommenden Monaten rechnen muss, zudem haben Sie deren Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit abgeschätzt. Ergänzend hierzu müssen Sie jetzt noch die Substanz Ihres Unternehmens bewerten, die sich aus Faktoren wie der Höhe und Quote des bestehenden Eigenkapitals, Cashflow-Reserven, Ergebnisstrukturen und Ratings von Banken- und Warenkreditversicherern ergibt.

**Lagebeurteilung und Konsequenzen**

Aus der Kombination von Substanz und Auswirkungen lässt sich der Anpassungsgrad feststellen, den Ihr Unternehmen in den kommenden Monaten bewältigen muss. Deutlich wird dies in **Chart 3**: Je nach Unternehmenssubstanz und Krisenauswirkung ergibt sich für Ihr Unternehmen eine Position in einem der vier Quadranten.

Folgende Situationen sind möglich:

- ▶ Geringe Substanz/hohe Krisenauswirkungen. Wenn Ihr Unternehmen über eine schwache Substanz verfügt und zudem mit hohen Ergebnis- und/oder Liquiditätsauswirkungen der Krise zu rechnen hat, ist höchste Eile geboten. Wir empfehlen, ein radikales Krisen- beziehungsweise Turnaround-Management einzuleiten.
- ▶ Geringe Substanz/geringe Krisenauswirkungen. Auch wenn die Krise Ihr Unternehmen absehbar weniger trifft, müssen Sie auf Überraschungen vorbereitet sein und sollten einen „Plan B“ in der Schublade haben. Verfolgen Sie genau das Kunden- und Nachfrageverhalten, schauen Sie sehr sensibel nach vorne, um rechtzeitig und schnell reagieren zu können. Vielleicht bietet sich auch der Spielraum, durch Marketing- und Vertriebsmaßnahmen gerade in Zeiten der Krise Flagge zu zeigen und sich ein Stück weit von Ihren Wettbewerbern abzuheben. Stärken Sie Ihr

Kerngeschäft und steigern Sie bewusst Ihr operatives Ergebnis (EBIT).

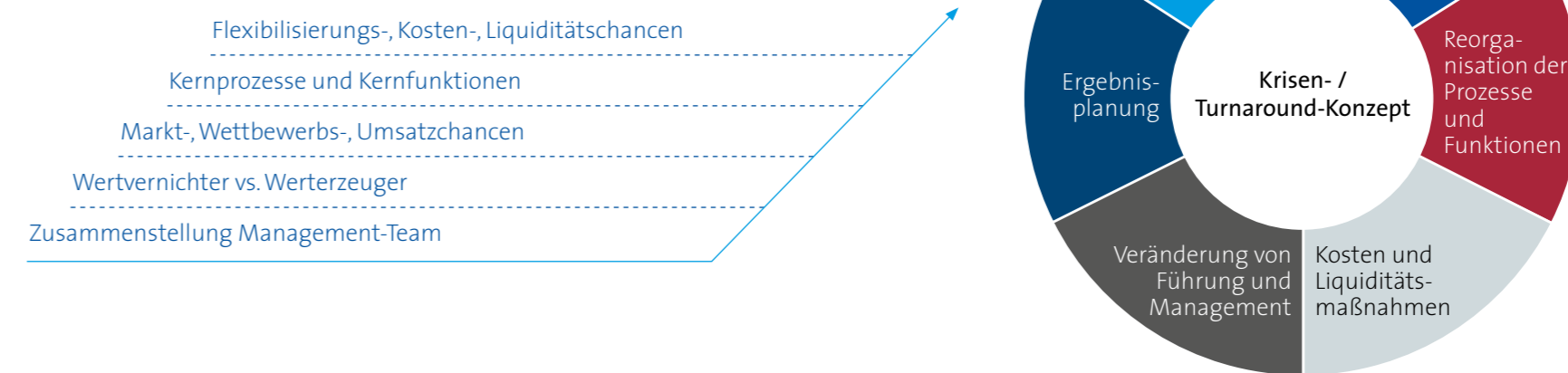
▶ Hohe Substanz/hohe Krisenauswirkungen. Ihre Position ist besser als die Ihrer Wettbewerber, aktives Krisenmanagement aber dennoch erforderlich – insbesondere wenn Covenants-Regeln gebrochen werden. Zugleich kann die Krise Chancen eröffnen: Hohe Substanz und gute Liquidität schaffen Spielräume, die es Ihnen ermöglichen, offensiv zu agieren, während der Wettbewerb gelähmt ist. Möglicherweise bietet sich die Gelegenheit, gute Mitarbeiter zu gewinnen, die bei der Konkurrenz keine Perspektiven mehr erkennen.

▶ Hohe Substanz/geringe Krisenauswirkungen. Wenn Ihr Unternehmen eine starke Substanz besitzt und nur mit geringen oder keinen Auswirkungen der Krise zu rechnen hat, empfiehlt es sich dennoch, ein Früherkennungssystem zu etablieren.

# »Handeln heißt auch, die Situation klar zu kommunizieren«

12  
13

Chart 4:  
Turnaround-Konzept für den erfolgreichen Weg durch die Rezession



Ganz gleich, in welchem Quadranten Sie positioniert sind: In jedem Fall sind Maßnahmen empfehlenswert, die Ihre Substanz stärken und so Ihr Unternehmen robuster machen gegen die Rezessionsfolgen. Auch solide Unternehmen schleppen fast immer „Verlustbringer“ mit sich, die an der Substanz zehren – zum Beispiel Produkte, die quer-subventioniert werden, unwirtschaftliche Kapitalbeteiligungen oder Auslandstöchter, von denen man seit Jahren immer nur hofft, sie mögen eines Tages Gewinn bringen. Angesichts der unsicheren Wirtschaftslage sollten Sie die Verlustbringer identifizieren und möglichst konsequent beseitigen.

Den Anpassungsbedarf kennen Sie. Nun kommt es darauf an, ein Konzept zu entwickeln – und zu handeln. Leider stellen wir fest, dass trotz aller Erkenntnisse die meisten Unternehmer und Geschäftsführer nicht schnell genug agieren. Sie warten zu lange, so dass sie am Ende um Liquidität kämpfen müssen und ihnen nur noch die Option bleibt, mit

Kunden oder Kreditgebern zu verhandeln. Dass inzwischen viele Verhandlungspositionen, die man präventiv hätte aufbauen können, bereits verspielt sind, ist dann die bittere Erkenntnis.

Handeln heißt auch, die Situation klar zu kommunizieren – ein Schritt, der vielen Unternehmern und Geschäftsführern nicht leicht fällt. Sie tun sich schwer damit, eine schlechte Unternehmenssituation offen einzuräumen. Ganz gleich ob es sich um einen negativen Cashflow, um starke Marktanteilsverluste, unzureichende operative Ergebnisse oder Liquiditätsprobleme handelt: Viele Manager und Unternehmer verwenden lieber unendlich viel Mühe darauf, ihre Situation zu verschleiern, anstatt die Lage offen zu kommunizieren, ein Krisenteam auf die Beine zu stellen und ein schlüssiges Gesamtkonzept zur Darstellung ihrer Situation zu erarbeiten. Untätigkeit und eine defensive Kommunikationshaltung lösen bei Mitarbeitern und Führungskräften Misstrauen aus, wodurch sich die Kommunikation weiter

verschlechtert – was am Ende ein erfolgreiches Krisenmanagement gefährdet.

Vermeiden Sie deshalb eine solche negative Kommunikationsspirale, indem Sie mit Ihrem Führungsteam zügig ein klares und schlüssiges Gesamtkonzept erstellen – und dieses Konzept sowohl unternehmensintern als auch mit allen anderen Interessengruppen offensiv kommunizieren.

## Schritt 3: Detailliertes Maßnahmenkonzept erarbeiten und quantifizieren

Unabhängig vom notwendigen Anpassungsgrad Ihres Unternehmens werden Sie in den kommenden Monaten nicht umhin kommen, einen deutlichen Rückgang der Kapazitäten zu planen und zu managen. Hierzu ist es erforderlich, ein detailliertes Maßnahmenkonzept zu erarbeiten und zu quantifizieren (siehe [Chart 4](#)).

Wie lässt sich nun selbst unter hohem Zeitdruck ein tragfähiges Turnaround-Konzept entwickeln? Die folgenden sieben Stufen beschreiben den Weg, den wir in der Praxis gehen.

### Stufe 1: Zusammenstellung eines Management-Teams

Stellen Sie ein schlagkräftiges Management-Team zusammen, mit dem Sie Ihr Unternehmen erfolgreich durch die Krise steuern.

Die „Management-Potentiale“ auszuloten zählt zu den verantwortungsvollen Aufgaben der Unternehmensleitung und erfordert ein besonderes Fingerspitzengefühl. Jedes Unternehmen, ob erfolgreich oder weniger erfolgreich, ist ein kompliziertes soziales Gebilde, in dem Tätigkeiten und Arbeitsteilung durch das Management nach ganz bestimmten, oft unbewussten Regeln, Prinzipien und Werten organisiert sind.

Ihr Ziel muss es jetzt sein, jenen Personenkreis herauszufiltern, der den Turnaround mitträgt und gemeinsam mit der Unternehmensleitung umsetzt. Ohne ein solches Krisenteam ist eine erfolgreiche Arbeit kaum möglich. Mitarbeiter,

die den Turnaround nicht mittragen wollen oder können, sind sofort auszutauschen. Dies ist hart. Aber wir machen in der Praxis immer wieder die Erfahrung, dass mangelnde Konsequenz gerade in diesem Punkt den Turnaround aufs Äußerste gefährdet.

Der Turnaround unter den Bedingungen einer weltweiten Wirtschaftskrise ist ein ungeheurer, aber spannender Kraftakt. Management und Mitarbeiter müssen gemeinsam an einem Strang ziehen. Erfolgt dies nicht, wird das Vorhaben mit größter Wahrscheinlichkeit misslingen. Krisensituationen und ganz besonders die aktuelle weltweite Wirtschaftskrise sind für die meisten Beteiligten etwas völlig Neues. Dass die Begegnung mit Neuem oft Unsicherheit und Angst erzeugt, ist verständlich. Umso mehr kommt es auf eine klare Kommunikation in der Krise an, die auch die positiven Aspekte der Situation deutlich herausstellt.

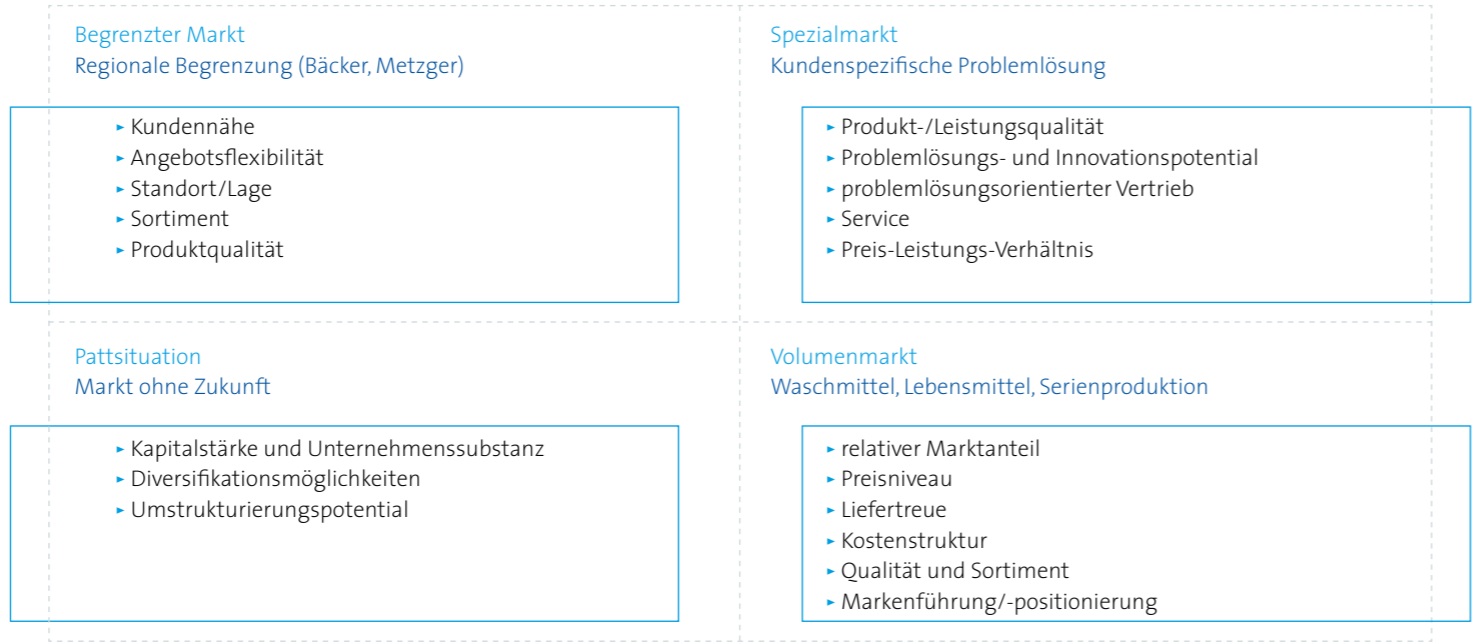


Chart 5:  
Marktposition und Erfolgsfaktoren

Dies ist kein Plädoyer für Schönrede, sondern für eine möglichst umfassende Betrachtung der Gesamtsituation und ihrer Folgen. Das Management-Team ist gehalten, nicht nur die unangenehmen und harten Wahrheiten offenzulegen, sondern auch die mit der Krise verbundenen Chancen zu vermitteln. In Abwandlung des altbewährten Public-Relations-Lehrsatzes „Tue Gutes und rede darüber“ lautet das Motto erfolgreicher Turnaround-Kommunikation: „Handle schnell und zielorientiert – und informiere darüber!“ Kommunikation und Handeln sind im Turnaround- und Krisenmanagement eng miteinander verbunden und müssen Hand in Hand gehen.

**Stufe 2: Bewertung der Branchendynamik und Stellung im Branchenvergleich**

Analysieren Sie die Entwicklung Ihrer Branche – und stellen Sie fest, wo Ihr Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt steht.

Sicher: Die Branchenentwicklungen in den weltweiten Märkten sind derzeit schwierig vorhersehbar. Dennoch zeichnen sich in den einzelnen Branchen bestimmte Entwicklungen und Trends ab, anhand derer sich der Auftragsbestand für 2010 und 2011 abschätzen lässt.

Um einen Eindruck über die aktuelle Situation Ihres Unternehmens zu erhalten, bietet sich zunächst ein Vergleich der Unternehmenskennzahlen mit den Kennzahlen und Entwicklungen der Branche an. Ein Kennzahlenvergleich mit dem Branchendurchschnitt deckt Defizite in den Umsatz- und Kostenstrukturen Ihres Unternehmens auf. Wichtig ist,

dass die Reaktionsmechanismen und Ergebnisvolatilitäten der kurz- und mittelfristigen Branchenentwicklung erfasst werden.

Doch es kommt nicht nur auf die rein betriebswirtschaftlichen Branchenkennziffern an. Von Bedeutung sind hier auch eine Reihe anderer Faktoren, insbesondere konjunkturelle und Weltmarkteinflüsse, technologische Entwicklungen, Bedrohungen durch Ersatzprodukte, das Auftauchen neuer Wettbewerber, Veränderungen auf dem Lieferantenmarkt, Rohstoffpreisentwicklungen, Veränderungen des Nachfrageverhaltens und die Verhandlungsstärke der Abnehmer und Lieferanten.

**Stufe 3: Untersuchung der Markt- und Wettbewerbschancen und Risiken**

Bestimmen Sie die Markt- und Wettbewerbschancen Ihres Unternehmens in der aktuellen Rezessionsphase.

In Stufe 3 erarbeiten wir die aktuellen Markt- und Wettbewerbschancen für Ihr Unternehmen. Hierfür müssen Sie klar definieren, in welchen Märkten Ihr Unternehmen tätig sein will und welche Marktziele es dort mit welchen Mitteln kurz- und mittelfristig anstreben will. Dazu muss auch klar sein, mit welchen Produkten, gegen welche Konkurrenz und Konkurrenzpreise, in welchen Kundensegmenten und mit welchen Stärken und Vorteilen Ihr Unternehmen sich in diesen Märkten bewegt. Auch müssen vergangene ebenso wie zukünftige kurzfristige Marktentwicklungen, Nachfrageschocks und Markttrends betrachtet werden, um rechtzeitig auf potentielle Chancen und Risiken zu reagieren.

Die Analyse der Markt- und Wettbewerbschancen erfolgt in drei Teilschritten:

- ▶ Kurzfristiges Erfassen der Markt-, Wettbewerbsinformationen und der geänderten Kundenanforderungen,
- ▶ Abschätzung der Umsatzchancen und -risiken in den wichtigsten Produkt- und Kundengruppen,
- ▶ Ableiten der künftigen mittelfristigen Markt- und Wettbewerbsstrategie.

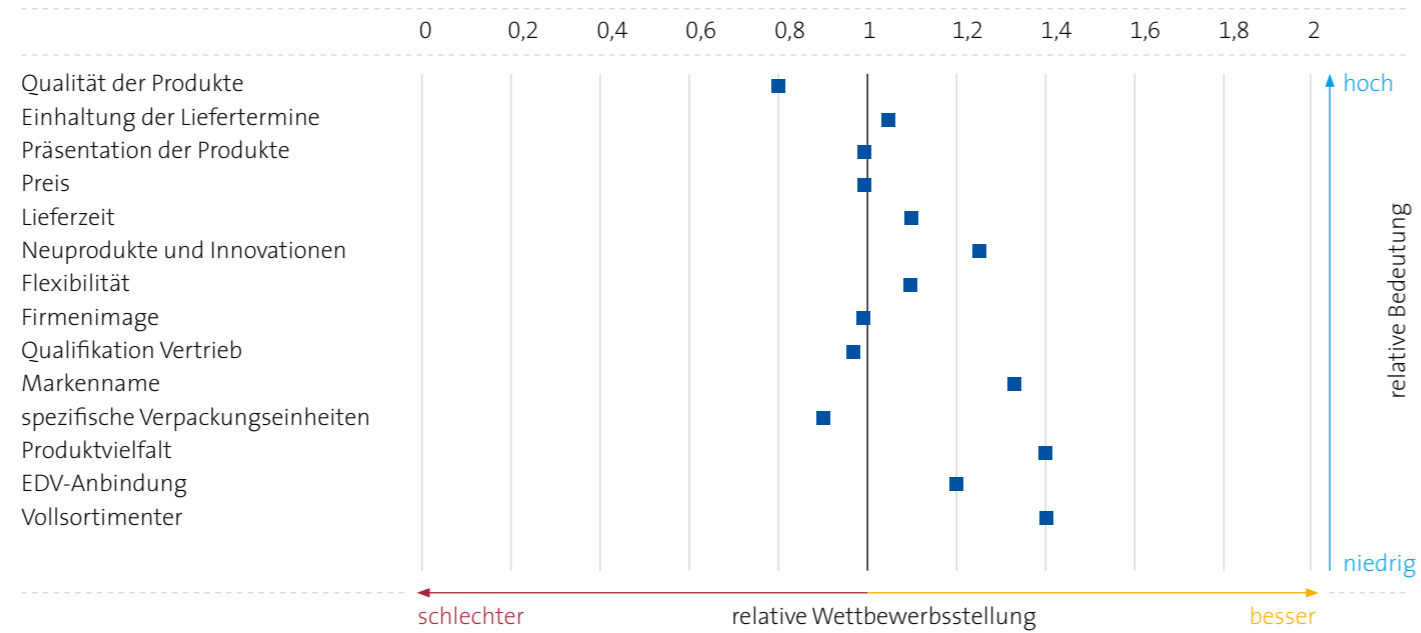
Im ersten Teilschritt ermitteln wir die wichtigsten Informationen über den Markt: Marktvolumen, Marktpotential und Marktanteile. Von zentralem Interesse sind dabei die dynamischen Daten – die Entwicklung des Marktwachstums oder -rückgangs, die Veränderungen des kurzfristigen Käuferverhaltens und der Kundensegmente sowie die Entwicklung des Preisniveaus und der Qualitäten.

Es gilt, präzise Daten über den oder die Hauptwettbewerber zu erfassen, um einen möglichst genauen Überblick über die Konkurrenzsituation zu erlangen. Holen Sie über Kunden, Vertriebsmitarbeiter, Bilanzen, Zeitungsartikel und andere Wege aktuelle Informationen über Ihre Konkurrenten ein. Alles ist dabei von Interesse: Preise, Kostenstrukturen, Produktionsstandorte, kurzfristige Veränderungen im Produktmix, Produkt- und Prozessinnovationen. Ab welchem Preis verdient der Wettbewerber Geld? Um wie viel kann er den Preis senken, ohne dabei seine Liquidität zu gefährden? In welchen Leistungen sind Sie besser als die Konkurrenz? Der Aufwand der Untersuchung scheint hoch, doch es lohnt sich, gerade auch für den Mittelstand.

Nehmen Sie nun den Markt selbst genauer unter die Lupe. Chart 5 gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren, die in unterschiedlichen Märkten gelten. Die hier angeführte Reihenfolge der Erfolgsfaktoren ist kein Ranking und kann von Fall zu Fall variieren.



Chart 6:  
Relative Wettbewerbsstellung aus Kundensicht



Wenn klar ist, in welchem Markt Ihr Unternehmen agiert und welche Faktoren den kurzfristigen Erfolg beeinflussen, lassen sich die Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Hauptmitbewerbern klar und eindeutig ableiten und kurzfristige Maßnahmen ergreifen.

Es geht nun darum, das Unternehmen im Markt und Wettbewerb sowie gegenüber den Kunden zu positionieren. Entscheidend ist dabei die Frage, ob Ihr Unternehmen die Kundenanforderungen besser oder schlechter als der Wettbewerb erfüllt (und nicht die Frage, wie gut Ihr Unternehmen die Kundenwünsche erfüllt!). Das setzt eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell und dem Kunden voraus – indem Sie sich vor allem folgende Fragen stellen: Wer sind Ihre aktuellen und zukünftigen Kunden? Wofür zahlt der Kunde im Vergleich zum Wettbewerb und wofür nicht? Was ist der relative Nutzen, den Ihr Unternehmen bietet? Worin bestehen die Neuerungen oder Innovationen für künftige Nutzen- und Wettbewerbsvorteile?

Um die wichtigsten Kaufkriterien und die relative Wettbewerbsstellung zu ermitteln, sollten Sie eine Kundenbefragung durchführen. Selbstverständlich variieren die Kriterien, ähnlich wie die Erfolgsfaktoren, sehr stark innerhalb der einzelnen Branchen sowie der einzelnen Produkt- und Dienstleistungsgruppen.

Das Beispiel auf [Chart 6](#) zeigt die kaufentscheidenden Kriterien aus Kundensicht in Relation zum Wettbewerb.

Im zweiten und dritten Teilschritt geht es jetzt darum, die Umsatzchancen und Umsatzrisiken abzuschätzen und hieraus die zukünftige Markt- und Wettbewerbsstellung Ihres Unternehmens abzuleiten.

Wesentlich für eine Prognose sind auch scheinbar marktferne Einflussgrößen, die sich jedoch entscheidend auf den zukünftigen Markt und Wettbewerb einer Branche auswirken können. Hierzu zählen zum Beispiel Konjunkturpro-

gramme, Wechselkursschwankungen oder neue Gesetze – also auch Faktoren, die unerwartete Marktbarrieren aufstellen und Umsatzeinbrüche auslösen können.

Achten Sie bei diesem Schritt auf große Sorgfalt. Die Prognosen zu Umsatz, Absatz und Preisniveau auf Ebene von Kunden- und Produktgruppen bilden die Basis für eine Ergebnisplanung, die sich zumindest über die nächsten ein bis zwei Jahre erstreckt. Viele Unternehmer neigen an dieser Stelle erfahrungsgemäß dazu, die Umsatzerwartungen, also Preise und Absätze, zu optimistisch einzuschätzen. Ein Krisen- und Turnaround-Konzept ist jedoch nur dann glaubwürdig und erfolgreich, wenn es ein realistisches Bild der künftigen Markt- und Wettbewerbsstellung Ihres Unternehmens zeichnet.

Chart 7:  
Ermittlung der Werterzeuger und Wertvernichter

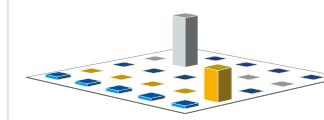
**Umsatz**

- ▶ Produkte – Kunden – Märkte
- ▶ Wachstumschancen/ -risiken



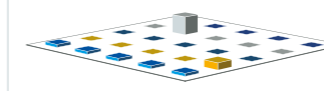
**Materialeinsatz**

- Frachtkosten**
- ▶ Roherträge nach Produkt-Markt-Segmenten
  - ▶ Verbesserungschancen Einkauf



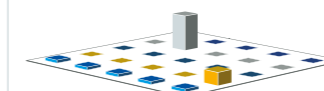
**indirekt produktive Kosten**

- ▶ verursachungsgerechte Kostenzuordnung der Ressourcen
- ▶ Kostenchancen



**direkt produktive Kosten**

- ▶ Kosten der Wertschöpfung
- ▶ Produktivitätschancen Fertigung



**Gewinn/Verlust**

- ▶ Ergebnis je Produkt-Markt-Segment



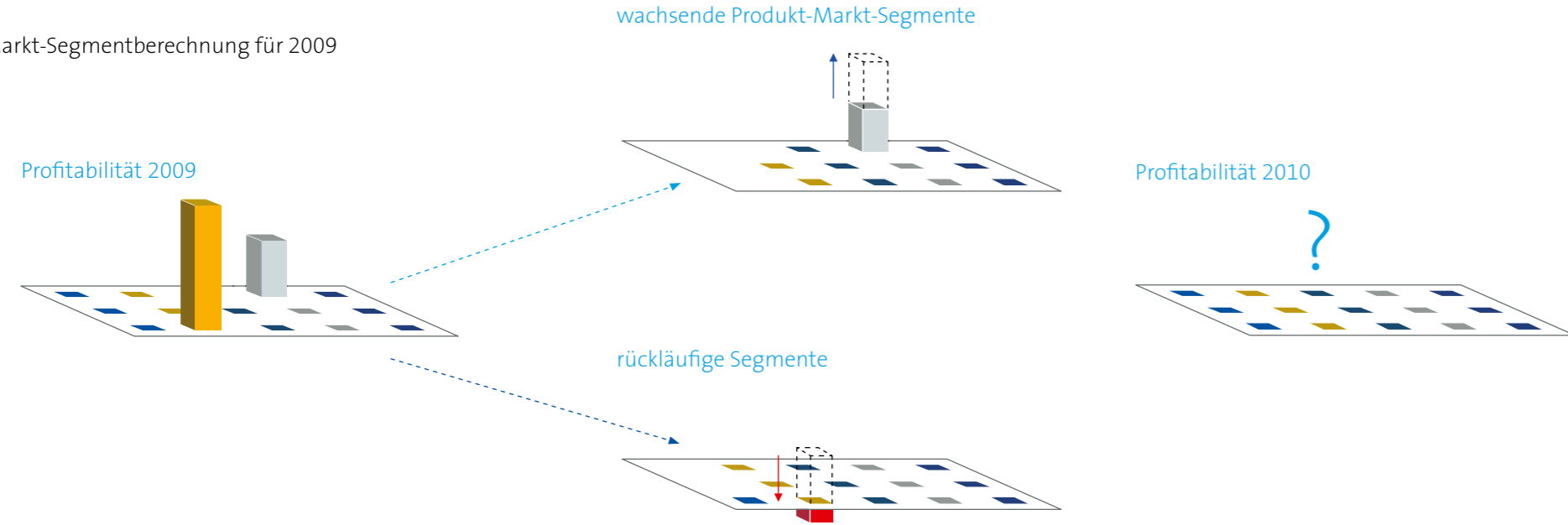
**Stufe 4: Untersuchung der Werterzeuger-/Wertvernichter-Entwicklung**

Analysieren Sie, mit welchen Produkten und mit welchen Kunden Ihr Unternehmen in den nächsten 12 bis 18 Monaten Gewinne oder Verluste erzielen wird.

Um eine geeignete Strategie abzuleiten, reicht die Analyse der Kunden sowie der Markt- und Wettbewerbspositionierung allein jedoch nicht aus. Strategie wird auch definiert als die Frage, was zu tun ist und was nicht zu tun ist. Insofern ist eine Trade-off-Hinterfragung der Geschäftsaktivitäten zentral: Es zeichnet einen langfristigen und erfolgreichen Unternehmer aus, wenn er nicht nur weiß, was er künftig tun wird, sondern auch von welchen Geschäften er dauerhaft die Finger lassen wird. In vielen Unternehmen ist jedoch gar nicht bekannt, mit welchen Produkten und Absatzmengen auf den einzelnen Märkten und mit welchen Kunden sie Gewinne oder Verluste erwirtschaften.

Die Analyse der Gewinn-und-Verlust- sowie Cashflow-Mechanik des Unternehmens auf der Basis historischer Daten gibt erste Anhaltspunkte für Verlustursachen. Eine detaillierte Analyse der „Werterzeuger“ und „Wertvernichter“ (siehe [Chart 7](#)) besteht darin, das Unternehmen in eigenständige Segmente oder Geschäftsfelder zu gliedern, die jeweils eine ganz bestimmte Produkt-Markt-Technologie-Kombination besitzen. Für jedes dieser Produkt-Markt-Segmente (PMS) stellen wir eine eigene Profitabilitätsrechnung bzw. Gewinn- und Verlustrechnung auf. Genau diese Verknüpfung einer prozessbezogenen Markt-, Kosten- und Leistungslogik ergibt ein vollständiges Bild der einzelnen Profitabilitäten der Segmente. Die Ermittlung der Werterzeuger und Wertvernichter ist gerade in der aktuellen Wirtschaftskrise ein entscheidender Aspekt. Mehr denn je ist es jetzt für ein Unternehmen notwendig, sich von verlustbringenden und damit auch substanzvernichtenden Produkt- oder Kundengruppen zu trennen.

Chart 8:  
Produkt-Markt-Segmentberechnung für 2009



Da der Rohertrag der Deckung der internen Kosten dient, lässt sich anhand eines Portfolios ermitteln, welchen Beitrag die einzelnen Produkt-Markt-Segmente, unter Berücksichtigung der neuen Mengen, zur Deckung der internen Kosten leisten. Hierzu werden den Segmenten neben den Umsätzen alle Material- und Fremddienstleistungskosten verursachungsgerecht zugeordnet. Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen den Produkt-Markt-Segmenten mit einem guten Beitrag zum Gesamtrohertrag, Produkt-Markt-Segmenten, die einen befriedigenden Beitrag erwirtschaften, und Produkt-Markt-Segmenten, deren Beitrag unterproportional ist.

#### Ermittlung künftiger Umsatz- und Rohertragsstrukturen

Über die Bestandsaufnahme hinaus müssen nun auch die künftigen Umsatz- und Rohertragserwartungen eingearbeitet werden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich der Kunden- und Produktmix sowie die Absatzmengen in naher Zukunft ändern, so dass sich die Roherträge verschieben. Hierzu zählt auch, dass Sie in einzelnen Segmenten die Preise neu bestimmen müssen.

Suchen Sie hierzu Antworten auf folgende Fragen:

- ▶ Welcher Preis beziehungsweise Rohertrag wird bei welchen Produkten von der Krise am stärksten betroffen sein?
- ▶ Welche Ergebnis- und Liquiditätseffekte hat die Krise auf Ihre Rohstoff-, Energie-, Material- und Sachkosten?

▶ Wie groß kann der Rohertragsrückgang in einem Produkt-Markt-Segment maximal sein?

▶ In welchen Produkt-Markt-Segmenten ergeben sich markt- und wettbewerbsbedingt – beispielsweise durch Ausfälle und Schwächen von Wettbewerben – neue Umsatzchancen?

Zwingend erforderlich wird es sein, den Beschaffungsmarkt zu analysieren, schnell eine Verbesserung der Kaufpreise und Lieferkonditionen zu erreichen und wahrscheinlich auch das Lieferantenportfolio zu optimieren.

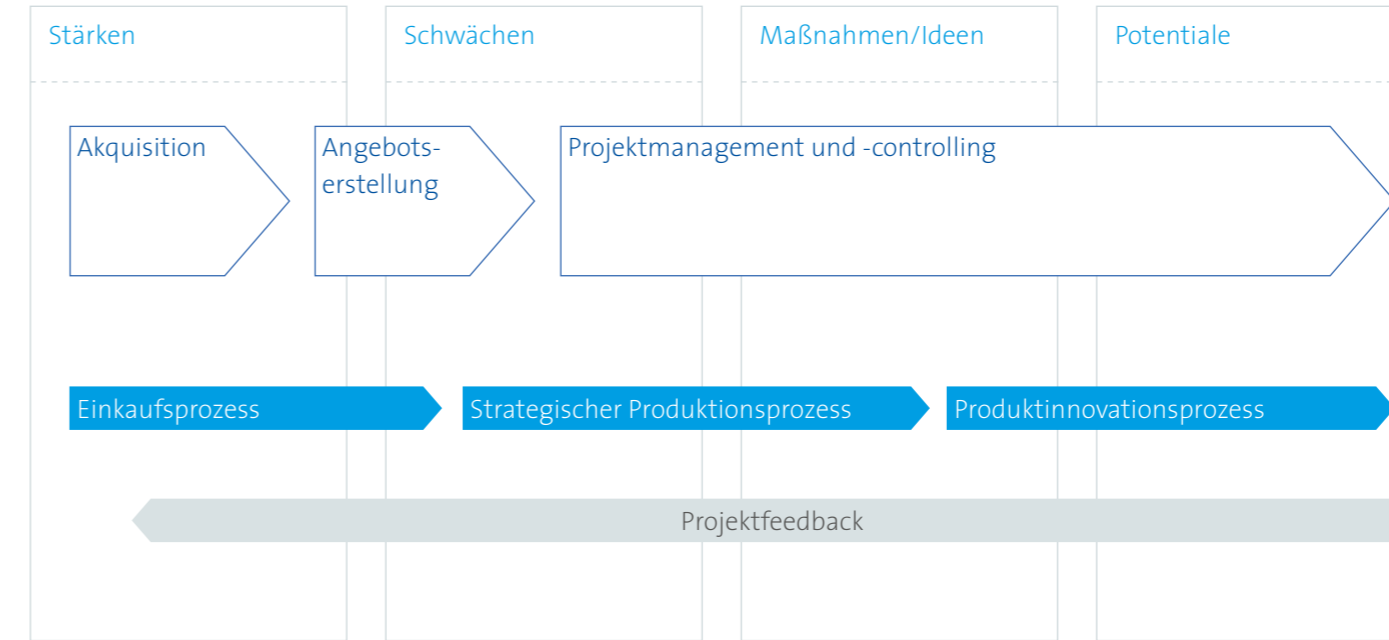


Chart 9:  
Potentialuntersuchung  
der Kernprozesse

#### Zuordnung der internen Kosten auf Produkt-Markt-Segmente

Normalerweise werden die indirekt produktiven Kosten, die sogenannten Gemeinkosten, entweder nach dem Gießkannenprinzip gleichmäßig oder nach Umsatz oder Rohertrag auf alle Produkte oder Produkt-Markt-Segmente verteilt. Das führt jedoch zu gefährlichen Verzerrungen bei der Antwort auf die alles entscheidende Frage: Welches meiner Produkte oder Produkt-Markt-Segmente ist bei den neuen Marktgegebenheiten profitabel und welches nicht? In der Unternehmensrealität verursachen unterschiedliche Produkt-Markt-Segmente unterschiedliche Komplexität und damit letztlich auch einen unterschiedlichen Tätigkeitenbeziehungsweise Ressourcenverzehr.

Die Ermittlung des Ressourcenverzehrs erfolgt durch Aktivitätsaufschreibungen und verursachungsgerechte Zuordnungen durch die Mitarbeiter im Unternehmen. Um die

Kosten im indirekt produktiven Bereich verursachungsgerecht zuzurechnen, ordnen wir sie prozessorientiert den einzelnen Kunden- und Produkt-Segmenten zu. Auch die Kosten der Wertschöpfung werden entsprechend der Zeit, die das einzelne Produkt-Markt-Segment pro Wertschöpfungsstufe benötigt und beansprucht, auf die einzelnen Wertschöpfungsstufen und Produkt-Markt-Segmente verursachungsgerecht und detailliert zugerechnet.

Nun kann der letzte Schritt der Analyse der Werterzeuger und Wertvernichter folgen: die Berechnung der Produktprofitabilitäten, also der operativen Ergebnisse (EBIT oder EBITDA) pro Produkt-Markt-Segment (siehe Chart 8). Hier liegt nun endlich die Antwort auf die Schlüsselfrage: Mit welchen Produkten oder Produkt-Markt-Segmenten wird Ihr Unternehmen in der nahen Zukunft, also in den Jahren 2010 und 2011, Geld verdienen und mit welchen nicht?

#### Stufe 5: Ermittlung der Potentiale bei Kernprozessen und Kernfunktionen

Stellen Sie fest, welche Reserven in der Organisation der Kernprozesse und Kernfunktionen noch verborgen liegen.

Nicht nur unprofitable Produkt-Markt-Segmente oder Produkte werden in den nächsten zwei Jahren zu zahlreichen Unternehmensschieflagen führen. Eine zweite Ursache wird in der Organisation der internen Abläufe und Strukturen liegen – nämlich dann, wenn die Organisation zu teuer, zu langsam, zu unkoordiniert oder – in einem Wort – ineffizient ist.

Die Kernfrage lautet also: Wie muss Ihr Unternehmen die Kernprozesse und Funktionen organisieren, damit es seine Produkte auch in der Krise rentabel am Markt anbietet?

Chart 10:  
Elemente eines Turnaround-Konzeptes



Abhängig von den Erfolgsfaktoren im Markt – zum Beispiel Preis, Liefertreue – muss Ihr Unternehmen eine bestimmte Abfolge von Tätigkeiten beherrschen, wenn es ein positives Ergebnis erwirtschaften will. Diese unmittelbar ergebnis-relevanten Prozesse sind die „Kernprozesse“ Ihres Unternehmens, die den Kundennutzen und damit den Umsatz und die Kosten direkt beeinflussen.

Identifizieren Sie zunächst diese relevanten Kernprozesse: Welche Prozesse beeinflussen maßgeblich die kurzfristige Ergebnissituation des Unternehmens? Welche Prozesse muss das Unternehmen besser beherrschen, um zukünftig am Markt konkurrenzfähig operieren zu können?

Nun untersuchen Sie diese Kernprozesse näher und betrachten die einzelnen Prozessabläufe in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Fragen Sie mit Unterstützung der jeweils verantwortlichen Mitarbeiter: Wie können wir diesen Prozess schneller, besser und kostengünstiger gestalten? Und bewerten Sie dann die Ergebnisse mit Blick auf Prozessgeschwindigkeit, Wirkungsgrad und Prozesskosten.

Nicht nur in den Prozessen, auch in den einzelnen Unternehmensfunktionen verbergen sich oft erhebliche Reserven und ineffiziente Abläufe. Das Instrument für die Untersuchung dieser Ineffizienzen ist die Aktivitätskostenrechnung. Die Aktivitätsaufschreibungen als Basis dieser Kostenzuordnung bilden eine wesentliche Grundlage, um darüber zu entscheiden, wie Sie durch Umgestaltung oder Weglassen einzelner Aktivitäten Kosten einsparen können.

**Stufe 6: Ermittlung von Flexibilisierungs-, Kosten- und Liquiditätschancen**

Nutzen Sie schnell und konsequent alle Chancen, um die Kosten zu senken und Liquidität zu schöpfen.

Quantifizieren Sie nun, wie sich die Maßnahmen, die Sie zur Neuausrichtung des Kunden- und Produktportfolios, der Kernprozesse sowie der Funktionsbereiche erarbeitet haben, auf die Gewinn-und-Verlust-Rechnung sowie den Cashflow auswirken.

Turnaround- und Krisenmanagement erfordern konsequentes Kostenmanagement. Die Kernfrage lautet, in Anlehnung an einen amerikanischen Kollegen: „What do you really need to survive?“ – Welche Kosten sind für die Erhaltung und Fortführung des Unternehmens unbedingt erforderlich?

Aufgrund unserer Erfahrung wissen wir, dass in den meisten Fällen eine Senkung der externen Kosten um 2 bis 5 Prozent und der internen Kosten um 10 bis 20 Prozent möglich ist. So erstaunlich es klingen mag: Bislang haben wir in fast jedem Unternehmen erhebliche Kostensenkungen realisiert, ohne dass wir Cost-cutting als unser eigentliches Ziel sahen. Wir verfolgen ausschließlich ein markt- und prozessorientiertes Konzept – und stellen dabei immer wieder fest, dass sich durch Prozessverbesserungen hohe Einsparpotentiale realisieren lassen.

Doch sollten Sie Ihr Augenmerk nicht nur auf Prozesskosten und Kosten des Einkaufes richten. Häufig erleben wir, dass auch die Potentiale im Bereich der Sachkosten nur unzureichend erschlossen sind.

Handeln Sie nach dem Grundsatz: Keine Kostenart und Kostenposition unangetastet lassen! Prüfen Sie jeden Posten hinsichtlich seiner Notwendigkeit. Aus der Summe der Kostenpositionen, die am Ende zur Disposition stehen, ergibt sich das Gesamtkostensenkungspotential. Ergreifen Sie dann konkrete Maßnahmen, um dieses Potential auszuschöpfen.

Beim Thema Kosten sollten Sie Ihre Mitarbeiter einbeziehen. Das hilft nicht nur, die Kostenpotentiale aufzuspüren, sondern schärft vor allem auch das notwendige Kostenbewusstsein im Unternehmen in der derzeitigen Lage. Mitarbeiter, die sich über die Kosten ihrer eigenen Aktivitäten und ihrer Organisation im Klaren sind, entwickeln ein ganz anderes Effektivitäts- und Effizienzbewusstsein.

**Stufe 7: Erstellung von Gesamtkonzeption und Planungsrechnungen**

Führen Sie die Ergebnisse der Stufen 1 bis 6 nun zu einem umfassenden Turnaround-Konzept zusammen, das Ihnen den Weg durch die Rezession weist.

Aus den in den Stufen 1 bis 6 gewonnenen Informationen können Sie nun ein ganzheitliches Turnaround-Konzept (siehe [Chart10](#)) entwickeln. Es zeigt die Maßnahmen auf, die Ihr Unternehmen erfolgreich durch die Krise und zurück in eine positive Ergebnislage führen können.

Chart 11:  
Planungsbandbreiten  
entwickeln

	Worst Case		Real Case		Best Case		Ausblick 2010	
	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %	EUR	in %
Umsatz (= Menge x Preis)								
Segment 1 (M x P)								
Segment 2 (M x P)								
Segment 3 (M x P)								
– Material								
– Personalkosten								
– sonstige Kosten								
<b>= Ergebnis</b>								

wesentliche Prämissen								

Das Turnaround-Konzept muss im Kern folgende Fragen beantworten:

- ▶ Wie wird das Unternehmen mit den Auswirkungen der Rezession in den nächsten 18 Monaten fertig?
- ▶ Mit welcher kurz- und mittelfristigen strategischen Ausrichtung, welchen Produkten und auf welchen Märkten wird das Unternehmen zukünftig tätig sein?
- ▶ Welche Effekte hat der Abschwung auf Kosten, Umsätze und Margen?
- ▶ Ist das Kundenportfolio diversifiziert genug?
- ▶ Ist das Lieferantenportfolio fokussiert aufgestellt?
- ▶ Welche Veränderungen in den Kernprozessen und Funktionen sind zur Realisierung des Turnarounds notwendig?

- ▶ Wie verändert sich die Kostenstruktur des Unternehmens durch die Realisierung der Kostensenkungsprogramme?
- ▶ Welche Ergebnisse wird das Unternehmen in den kommenden zwei Jahren erzielen?
- ▶ Welche Veränderungen sind im Management notwendig, um die Rezessionsphase erfolgreich zu managen und den Turnaround zu realisieren?
- ▶ Welche Maßnahmen werden mit welcher Priorität und mit welchen Zielen umgesetzt? Und wer ist hierfür verantwortlich?
- ▶ Wie hoch ist der Cash-Bedarf zur Finanzierung des Turnarounds? Welche eigenen Cash-Reserven können mobilisiert werden?

Eine zentrale Bedeutung kommt der Planung der Gewinn- und -Verlust- sowie Cashflow-Entwicklung für die nächsten ein bis zwei Jahre auf Monatsebene zu. Oft verlangt werden integrierte Planungen, in denen Gewinn- und -Verlust-Rechnung, Bilanz- und Cashflow logisch verknüpft sind. Bei allem Zeitdruck: Gehen Sie bei der Erstellung des Turnaround-Konzepts und den zugrunde liegenden Planungen sehr sorgfältig vor. Insbesondere für die Share- und Stakeholder hat die Qualität und Güte der Planungen eine entscheidende Bedeutung. Gerade Unternehmen, die bereits in den Vorjahren hohe Plan-Ist-Abweichungen hatten, werden kritisch betrachtet. Zu optimistische Planungen, die später zu einer Ergebnis- oder auch Finanzierungsverfehlung führen, können sehr unangenehm sein. Daher empfehlen wir, die Planungen im Führungskreis intensiv zu diskutieren, dort alle Prämissen offenzulegen und vor allem auch Trend-Szenarien zu entwerfen. Konkret bedeutet dies, die künftige Entwicklung in Best-Case-, Real-Case- und Worst-Case-Szenarien abzubilden ([Chart 11](#)).

Aus zahlreichen Turnaround-Situationen wissen wir, dass positive operative Ergebnisse meistens erst im zweiten Jahr eintreten. Für viele Unternehmen hat das zur Konsequenz, dass sie den bis dahin bestehenden Cash-Bedarf ermitteln und einen Finanzierungsplan aufstellen müssen. Dieser Plan ist mit den beteiligten Kreditgebern und Kreditversicherern auszuhandeln – einer der kritischsten Punkte im gesamten Turnaround-Prozess.

#### Schritt 4: Finanzierung und Stand-by-Paket vereinbaren

Das Krisen- und Turnaround-Konzept steht. Nun geht es darum, die Finanzierung sicherzustellen. Wir empfehlen, hierfür mit Ihrer Bank ein Stand-by-Paket auszuhandeln, das den Cash-Bedarf Ihres Unternehmens für die nächsten 12 bis 18 Monate abdeckt.

In Krisensituationen können Fehler im Umgang mit den Finanziers schnell die Existenz des Unternehmens gefährden. Im Folgenden möchten wir daher zunächst auf die gefährlichsten Klippen hinweisen, die Sie hier umschiffen müssen. Anschließend gehen wir näher auf das Finanzierungs-Stand-by-Paket ein.

#### Umgang mit Banken

Es sind zwei Stunden, die über das Schicksal Ihres Unternehmens entscheiden: das Gespräch bei der Bank. Die Bankenkommunikation in der Krise erfordert genaue Kenntnis darüber, wie eine Bank in einer Krise handelt. Die Entscheider auf Seiten der Banken sind nicht mehr die Marktbetreuer, die Sie aus vergangenen Zeiten kennen. Vielmehr haben Sie es jetzt mit Krisen- oder Spezialkreditmanagern zu tun, deren Entscheidungskriterien Sie kennen sollten. Krisenmanager stellen andere Fragen, auf die Sie vorbereitet sein und auf die Sie eine schlüssige Antwort parat haben müssen.

# »Achten Sie darauf, alle Ihre Banken gleich zu behandeln«

Wir kennen zahlreiche Beispiele, in denen Unternehmer durch Fehler in der Bankenkommunikation die Existenz ihres Unternehmens aufs Spiel gesetzt haben. Hier einige Kostproben für den falschen Umgang mit der Bank:

► Ein Unternehmer ist es gewohnt, seinen Finanzchef oder Controller zur Bank zu schicken, der dann mit dem Banker spricht. In der Krise ein fataler Fehler.

► Ein Unternehmer pflegt zu einer Bank intensiveren Kontakt als zur anderen. Oder er gibt einer Bank, die vielleicht besonders stark darauf drängt, noch eine zusätzliche Sicherheit. Solche Ungleichbehandlungen der Banken führen in der Krise mit Sicherheit in die Katastrophe.

► Ein Unternehmer sucht das vertrauliche Gespräch mit dem Banker, den er seit vielen Jahren gut kennt – ohne dass ihm klar ist, dass dieser in der Krise nicht mehr der richtige Ansprechpartner ist. Solche Gespräche bleiben ohne Ergebnis oder – viel schlimmer – führen zu Fehlentscheidungen.

Achten Sie deshalb darauf, alle Ihre Banken gleich zu behandeln. Geschäftsführung und Finanzchef müssen mit allen Banken gleichzeitig das Gespräch suchen – und das Gleiche sagen. Sorgen Sie für den gleichen Informationsaustausch. Sprechen Sie im Kreise der Banken ab, ob zusätzliche Informationsbedürfnisse bestehen – ob zum Beispiel eine kleine Liquiditätsvorschau reicht oder ob ein umfassendes Konzept mit den jeweiligen Gewinn-und-Verlust-Rechnungen und Vorschauen notwendig ist.

Im Bankengespräch selbst kommt es darauf an, Ihre Planungen und eingeleiteten Maßnahmen glaubwürdig zu präsentieren. Nicht über die Krise hinwegreden, sondern

dem Banker deutlich machen, dass Sie der Situation ins Auge sehen! Planungen nachvollziehbar darlegen, aber auch Unsicherheiten benennen – und deutlich machen, dass Sie für den Fall, dass sich die Prämissen ändern, einen Plan B haben. Erläutern Sie, welche Handlungen Sie bereits eingeleitet haben und welche jetzt folgen werden – und stellen Sie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen dar.

## Umgang mit Kreditversicherern

Der Umgang mit den Kreditversicherern Ihrer Lieferanten kann in der Krise eine entscheidende Bedeutung haben. Anders als eine regionale Hausbank haben Kreditversicherer, weil sie ja in ganz Deutschland Risiken versichern, einen Überblick über die Branche. Wenn Sie in einer akuten Krise Ihres Unternehmens das Gespräch mit den Banken suchen, sollten Sie gleichzeitig auch aktiv auf die Kreditversicherer Ihrer Lieferanten zugehen.

Denn es gibt bei den Kreditversicherern in der aktuellen Krise eine ungeschriebene Regel: Sobald ein Unternehmen mit Banken Pool-Vereinbarungen oder ähnliche Übereinkünfte trifft und die Kreditversicherer nicht einbezogen sind, neigen diese dazu, ihr Risiko zu reduzieren.

Der Umgang mit den Kreditversicherern ist eine äußerst diffizile Angelegenheit. Einerseits ist es verständlich, wenn Sie sich im Krisenfall davor scheuen, mit den Kreditversicherern zu sprechen. Schließlich stehen diese ja in einer Vertragsbeziehung zu Ihren Lieferanten, die Sie nicht unbedingt über die Schwierigkeiten Ihres Unternehmens informieren möchten. Doch genau das passiert meist sehr schnell – zum Beispiel wenn sich der Kreditversicherer bei den Lieferanten erkundigt, inwieweit die Kreditlinien derzeit in Anspruch genommen werden. Oder umgekehrt: Ein Lieferant stellt einen Antrag auf Erhöhung der Kreditlinien (was er vielleicht auch aus taktischen Gründen macht). Wenn der Kreditversicherer dann ablehnt, ist der Lieferant

informiert. Und vom Wissen der Lieferanten ist es nur ein kurzer Weg, bis auch Ihre Wettbewerber Wind von Ihren Problemen bekommen.

Andererseits ist es auch höchst gefährlich, die Kreditversicherer nicht zu informieren. Denn wenn sich die Lage Ihres Unternehmens weiter verschärft und die Kreditversicherer in der akuten Krise dann doch einbezogen werden müssen, ist keine Vertrauensbasis da – und darin liegt das eindeutig größere Risiko. Aus unserer Erfahrung können wir ganz klar empfehlen: Holen Sie die Kreditversicherer frühzeitig mit an Bord. Mit etwas Geschick können Sie die Kreditversicherer sogar zu Ihren Verbündeten machen – nämlich wenn es darum geht, von Ihren Banken eine schnelle und klare Entscheidung zu erhalten.

## Stand-by-Paket

Wenn möglich sollten Sie handeln, bevor die ersten Liquiditätsprobleme auftauchen und Ihr Unternehmen in eine existenzielle Krise abgleitet. Wir empfehlen deshalb, Ihren Finanziers das Krisen- und Turnaround-Konzept darzulegen und zu dessen Finanzierung ein Stand-by-Paket zu vereinbaren.

Ein Stand-by-Paket hat einen präventiven und proaktiven Charakter: Sie gehen rechtzeitig zur Bank und legen anhand des Konzepts Ihren Finanzierungsbedarf dar. Erläutern Sie dann auch den Plan B, der für den Fall greift, dass sich die Situation unerwartet verschlechtert. Legen Sie präzise dar, was dann passiert und welcher zusätzliche Finanzierungsbedarf entsteht, zum Beispiel weil Sie dann bestimmte Produktionen einstellen und 200 Mitarbeiter entlassen.

# »Schnelligkeit, Konsequenz und Wirksamkeit – das ist der Dreiklang für die Umsetzung eines Turnaround-Konzepts«

Idealerweise bezieht das Stand-by-Paket auch den Plan B mit ein, so dass auch im Falle einer Verschärfung der Krise die notwendigen Mittel zur Verfügung stehen. Selbst wenn sich die Banken hierauf nicht einlassen, haben Sie aber einen wichtigen Vorteil: Ihre Finanziers sind über Plan B informiert und können, wenn es dazu kommen sollte, schnell reagieren. Auch kann Ihnen niemand den Vorwurf machen, dass Sie nicht rechtzeitig alle Bankenpartner auf die möglichen Ausmaße der Rezessionsfolgen vorbereitet hätten. Sie vermeiden negative Überraschungen – im Umgang mit Bankern ein sehr wichtiges Stichwort!

Halten wir fest: Ein Stand-by-Paket schafft Ihnen den notwendigen finanziellen Spielraum, um in einem weltweiten schwierigen Marktumfeld aktiv handeln zu können. Es stellt die Mittel bereit, mit denen Sie eine Ergebnis- oder sogar kurzfristige Liquiditätskrise präventiv abwenden können. So ist es möglich, Ihr Unternehmen durch die Krise und wieder zurück auf die Erfolgsspur zu führen.

Inhaltlich spiegelt das Stand-by-Paket das zuvor erarbeitete Krisen- und Turnaroud-Konzept wider. Ein präventives Stand-by-Paket muss dabei vor allem auf folgende Punkte eingehen:

- ▶ Klare Beschreibung der kurz- und mittelfristigen Ausrichtung auf Basis des Kunden-Produktportfolios.
- ▶ Integrierte GuV-, Bilanz- und Cashflow-Planung für die nächsten 12 bis 24 Monate mit Ausweis des Kapitalbedarfs.
- ▶ Maßnahmen/Umsetzungsplan mit Kosten-, Liquiditäts-, Ergebnis- und Tilgungsauswirkungen nach Monaten.
- ▶ Standardisierte regelmäßige Reportings für die Kapitalgeber mit integriertem Früherkennungssystem und Ausweis über die Entwicklung der kritischsten Rahmenfaktoren.

Alle Beteiligten sollten sich darauf verständigen, mit dem Stand-by-Paket eine Finanzierung für die nächsten 24 Monate festzuklopfen. Wenn Sie also bis Ende des Jahres ein solches Paket aushandeln, können Sie damit die Finanzierung Ihres Unternehmens bis 2011 sichern.

## Schritt 5: Schnelle und wirksame Umsetzung sicherstellen

Schnelligkeit, Konsequenz und Wirksamkeit – das ist der Dreiklang, der Ihnen bei der Umsetzung des Turnaround-Konzepts gelingen muss. Hierfür ist vor allem eines wichtig: ein professionelles Projektmanagement. Nur damit wird es Ihnen gelingen, in der Krise unter höchstem Zeitdruck sechs bis acht Maßnahmenpakete parallel voranzutreiben. In diesen Prozessen können erfahrene Turnaround-Manager wirkungsvolle und wertvolle Hilfe leisten.

Vielen Unternehmen ist es bewusst, dass sie handeln müssen – dass sie Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, soziale Benefits streichen, Mitarbeiter abbauen und Anpassungen im Sortiment vornehmen müssen. Doch es kommt auf die Konsequenz der Durchsetzung an – die oft ganz banal daran scheitert, dass der Mut für die ersten Sofortmaßnahmen fehlt. Das jedoch ist ein entscheidender Punkt: Der Erfolg hängt davon ab, die Maßnahmen des Turnaround-Konzepts

auch tatsächlich schnell und wirkungsvoll umzusetzen. Unsere eigenen Erfahrungen zeigen, dass Strategie- und Maßnahmenpläne zwar notwendig, aber eben nicht ausreichend sind. 60 bis 70 Prozent aller Maßnahmenpakete erreichen ihre Ziele nicht oder nur unzulänglich. Das macht deutlich, wie sehr es jetzt auf die Umsetzungskompetenz in Ihrem Unternehmen ankommt.

Diese hängt vor allem von folgenden Faktoren ab: dem Verständnis der Gesamtorganisation über Ausrichtung, Ziele und Maßnahmen sowie der verantwortlichen Einbindung der Führungsmannschaft. Wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung ist zudem ein Regelkreis, der nach dem Prinzip „Maßnahme – Überprüfung – Korrektur“ die eingeleiteten Maßnahmen nachverfolgt und gegebenenfalls adjustiert.

Wie schon mehrfach betont: Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die richtige Kommunikation. Wenn Sie rechtzeitig und angemessen sowohl nach innen wie auch nach außen kommunizieren, erreichen Sie ein hohes Maß an Durch-

schlagskraft. Organisationen verlieren in schwierigen Zeiten leicht ihre Vitalität und Energie. Erklären Sie deshalb gerade in der aktuellen Wirtschaftskrise Ihre Unternehmenspläne und Projekte offen und für alle Beteiligten wahrnehmbar und verständlich.

Aber noch wichtiger: Führen Sie diese Pläne und Maßnahmen dann auch diszipliniert und mit Augenmaß durch. Auf diese Weise signalisieren Sie dem Markt, den Kunden, den Mitarbeitern, aber auch den Geld- und Warenkreditgebern Zuversicht und Stabilität. Zugleich gilt es, das Unerwartete zu erwarten. Wenn sich etwa ein Wettbewerber schwächer darstellt als erwartet, sollten Sie auch schnell handeln können. Eine strategische Cash-Reserve in Rezessionszeiten kann hier Wunder wirken – denn das Hochreck des Managements im Abschwung ist und bleibt der Unternehmenszukauf. Vorteilhafte Kaufpreise und die hohe Renditedifferenz zwischen Käufer und gekauftem Unternehmen schaffen hohe Unternehmenswerte. Handeln Sie antizyklisch mit Bedacht!



Chart 12:  
Erkennung und Bewertung von Chancen und Risiken

Ereignis	Risiko/ Chance	in Planung (ja/nein)	Potential p.a. in TEUR	Erg.-Wirk., (%)	Wirksam- keit (GuV)	Eintritt ab Anf. Monat	%-Wahr- schein- lichkeit	Ergebnis- wirkung in 09/10	Ergebnis- wirkung in 10/11	Ergebnis- wirkung in 11/12	Ergebnis- wirkung in 12/13	Ergebnis- wirkung in 13/14
Umsatzplan												

### Schritt 6: Früherkennung und Vorsteuerung aktivieren

In Krisen kommt es mehr denn je darauf an, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und „real time“ mit Ihren Auswirkungen zu bewerten. Nur so wird es Ihnen gelingen, Ihr Unternehmen heil durch die Wirtschaftskrise zu steuern. Das bedeutet, dass Sie systematisch auf Signale achten, Ihre Planungsprämissen laufend überprüfen und gegebenenfalls umstoßen oder neu gewichten müssen. Es gilt also, sowohl nach außen ein sensibles Radar auszurichten als auch nach innen im Tagesgeschäft konsequent und wirkungsvoll die geplanten Maßnahmen umzusetzen.

So erhielt im Herbst 2008 der Betriebsleiter eines mittelständischen Zulieferers einen Anruf von einem Kunden in China, der für 2009 mit einem Rohertrag von 15 Millionen Euro eingeplant war. Dieser Kunde teilte mit, er sei sich noch nicht sicher, aber möglicherweise werde er seine Be-

stellungen um 30 Prozent reduzieren, er werde sich in drei Wochen noch einmal melden. Der Zulieferer registrierte diesen Anruf als Alarmsignal, das sofort im Führungskreis diskutiert und bewertet wurde. Mit Hilfe einer speziellen Software wurde durchgespielt, welche Auswirkungen der Bestellrückgang dieses Kunden auf Gewinn und Verlust sowie Liquidität haben würde.

Solche Signale sollten Sie in Form von Szenarien in ein Chancen-Risiko-Management-System einplanen – und die Auswirkungen in einer dahinterliegenden Gewinn- und Verlust-Rechnung abschätzen (siehe [Chart 12](#)). Ein gut gewartetes Frühwarnsystem, das nach Kunden und Märkten segmentiert ist, kann Vorteile und zeitliche Vorsprünge schaffen.

Beobachten Sie vor allem das Verhalten Ihrer Kunden:

- ▶ Verändert sich die Ausnutzung von Zahlungszielen? Die Anzahl der Kunden, die Skonti in Anspruch nehmen, sinkt üblicherweise, bevor die Kunden ihre Auftragsgrößen und -frequenzen zurückfahren.
- ▶ Werden Geschäftspartner bei Gewährleistungen und Mängelrügen kleinlicher?
- ▶ Wie entwickelt sich die Anzahl der unverbindlichen Anfragen?
- ▶ Nimmt die Anzahl der Mitbewerber bei Wettbewerben oder Ausschreibungen ab?
- ▶ Bewerben sich bei Ihrem Unternehmen in letzter Zeit Mitarbeiter von Wettbewerbern?

# Grundsätze für das Führen in der Krise

»Wenn nicht jetzt, wann dann?« lautet die Maxime für Führung in der Krise.

Für uns heißt das: die wesentlichen Dinge richtig und schnell tun!

In der Krise mit ihren komplexen, dynamischen und risikoreichen Umständen zeigt sich in aller Deutlichkeit, was richtige Führung wirklich ausmacht. Gute Unternehmenslenker machen auch aus miesen Situationen das Beste, schlechte Manager ruinieren selbst das beste Unternehmen. Doch was macht Sie zu einem guten Unternehmenslenker in stürmischen Zeiten?

Grundsätzlich gilt: Bei guten Unternehmenslenkern folgt der Rede stets auch die Tat, sie kommunizieren offen, zeigen eine klare Landkarte über die Zukunft auf und sind vor allem auch in der Lage, erstklassige Führungskräfte um sich herum zu sammeln.

Um ein häufiges Missverständnis gleich auszuräumen: Ein Leader in der Krise muss kein strahlender Held sein. Er braucht keine auffallenden Eigenschaften, wie sie in der Literatur immer wieder gefordert werden. Was er jedoch benötigt, sind einige ganz bestimmte Verhaltensweisen,

durch die er sich Gefolgschaft, Glaubwürdigkeit und Vertrauen sichert.

Ein Unternehmenslenker sollte in Krisenzeiten sein Verhalten an folgenden Grundsätzen ausrichten:

- ▶ Konzentrieren Sie sich auf die eigentlichen Aufgaben. Beantworten Sie konsequent die Frage „Was muss getan werden?“ und fokussieren Sie sich auf die richtigen Ziele und Aufgaben.
- ▶ Machen Sie sich hundertprozentig verständlich. Stellen Sie sicher, dass Führungskräfte und Mitarbeiter hinter Ihnen stehen. Stellen Sie hierzu Ziele und Maßnahmen überzeugend dar – und werden Sie nicht müde, dies ständig und immer wieder zu wiederholen.

▶ Messen Sie sich an Resultaten: Verzichten Sie auf Alibis und Ausreden und lassen Sie nur messbare Resultate gelten.

▶ Seien Sie Realist. Spielen Sie Ihren Leuten nichts vor. Schätzen Sie die Situation realistisch ein und tun Sie, was zu tun ist.

▶ Haben Sie Mut! Treffen Sie gerade in der Rezession auch unpopuläre Entscheidungen und stehen sich nicht aus der Verantwortung.

# Die Autoren

**Peter Faulhaber**, geboren 1955, Diplom-Wirtschaftsingenieur und Diplom-Volkswirt, war Vertriebsleiter, Turnaround-Geschäftsführer im Maschinenbau, für die Bereiche Strategieentwicklung und Ressourcenoptimierung verantwortlicher Partner einer größeren Unternehmensberatung, zuletzt Chefcontroller einer Unternehmensgruppe mit 160 Gesellschaften. Seit 1993 ist er geschäftsführender Partner der Struktur Management Partner GmbH und managed von Köln, München und Wien aus mit einem Team von 80 Kolleginnen und Kollegen Strukturveränderungen in Unternehmen, insbesondere Krisenfälle und Turnarounds.

**Dr. Hans-Joachim Grabow**, geboren 1961, Studium Wirtschaftswissenschaften und Germanistik, Partner bei der Struktur Management Partner GmbH. Seit 1993 konzipiert und managed er Turnarounds und Ertragssteigerungen in Klientenunternehmen diverser Branchen. Zudem leitet er das Competence-Center Strategie und Changemanagement bei Struktur Management Partner.



Zur Vertiefung des Themas empfehlen wir unser Standardwerk „Turnaround-Management in der Praxis, Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln“. Zu beziehen über Campus Verlag, Frankfurt/New York, 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage, 2009 (ISBN 978-3593390017). [www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)

Texte und Grafiken sind Eigentum von Struktur Management Partner. Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren.

Redaktion und Gestaltung: ü,ö. Strategie und Design, Düsseldorf, [www.ueoe.de](http://www.ueoe.de)





Struktur  
Management  
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Struktur Management Partner GmbH  
Gereonstraße 18-30 | D-50670 Köln  
Tel.: +49(0)221/912730-0

[info@struktur-management-partner.com](mailto:info@struktur-management-partner.com)  
[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)