

Erfolgreich in fünf Schritten

Viele Unternehmen hat die Krise kalt erwischt. Hier die fünf wichtigsten Schritte, um wieder auf die Beine zu kommen.

Von Peter Faulhaber und Georgiy Mikhaylov

In den vergangenen zwei Jahren erlebten die deutsche Automobilzulieferer- sowie die Maschinenbauindustrie die schlimmste Krise der Nachkriegsgeschichte. Kurzarbeit, Working-Capital-Management und struktureller Kapazitätsabbau waren die ersten Maßnahmen, um die Unternehmen zu stabilisieren. Im Jahr 2010 gilt es, die Unternehmen so auszurichten, dass sowohl ein plötzlicher Konjunkturerinbruch als auch eine rapid steigende Nachfrage profitabel gemagnt und finanziert werden können.

Hierzu bedarf es einer systematischen Vorgehensweise, die sich in fünf Schritten zusammenfassen lässt:

- >> Verankern Sie einen „Marktradar“ in Ihrem Unternehmen.
- >> Erstellen Sie ein umfassendes Turnaround-Konzept.
- >> Vereinbaren Sie mit Ihren Finanzierern Stand-by-Pakete.
- >> Setzen Sie Ihr Turnaround-Konzept entschlossen um.
- >> Bauen Sie ein System zur laufenden Früherkennung und Vorsteuerung auf.

Schritt 1 ist notwendig, um flexibel auf die weltweit instabile konjunkturelle Situation reagieren zu können. Das Marktradar hilft zweifach: Es versetzt Unternehmen in die Lage, einen möglichen Krisenabschwung ebenso als Management-Szenario mit entsprechenden Sofortmaßnahmen zu verankern wie einen möglichen rapiden Wachstumsanstieg. Zudem ermöglicht es ein schnelles Herausarbeiten von Wachstumschancen.

Schritt 2 bildet die Basis für ein wirksames Turnaround-Management in

Umbruchphasen. Die Herausforderung liegt darin, innerhalb von fünf bis sieben Wochen ein schlüssiges Konzept zu erarbeiten. Zentrale Bestandteile sind die Quantifizierung der Kosten- und Ertragseffekte sowie die profitable Neuausrichtung der Kunden- und Produktsegmente. Zudem kommt es darauf an, Wachstumsperspektiven für das Unternehmen aufzuzeigen.

Stand-by-Pakete vereinbaren

Schritt 3 ist angesichts der restriktiven Kreditvergabe vieler Banken wichtig: Es geht um die Vereinbarung von Stand-by-Paketen mit den Finanzierern, damit der Cashbedarf für die nächsten zwölf bis 18 Monate abgedeckt werden kann. Solche Vereinbarungen ermöglichen es Unternehmen, die Mittel ohne Nachverhandlungen abzurufen, sobald sie es benötigen. Vor allem für die Vorfinanzierung des Wachstums ist es wichtig, ausreichend Liquidität abzusichern, denn meistens wurden die internen Liquiditätspotentiale bereits ausgeschöpft. Auch die Kreditversicherer sind zu informieren, denn sobald ein Unternehmen mit Banken Poolvereinbarungen trifft und die Kreditversicherer nicht einbezogen sind, neigen diese dazu, ihr Risiko zu reduzieren.

Nun hängt der Erfolg davon ab, ob das Konzept zügig und konsequent umgesetzt wird (Schritt 4). Eine offene Kommunikation, ein hochprofessionelles Projektmanagement und ein wirksames Projektcontrolling sind hierbei unabdingbar. So lassen sich durch die gezielte Nutzung der Kurzarbeit die Personal-

kosten weiter erheblich reduzieren – nicht selten um zusätzlich 5 bis 7 Prozent der bisherigen Einsparung. Maßnahmen wie strikte abteilungsbezogene Kapazitätsvorgaben mit wöchentlichem Controlling, Produktivitätssteuerung des indirekt produktiven Bereichs durch die Identifizierung der Werttreiber sowie die Einführung der „Kurzarbeit 100 Prozent“ zur effizienten Kapazitätsanpassung sind erfahrungsgemäß hocheffizient. Schließlich der letzte Schritt 5: In Turnaround-Phasen kommt es mehr denn je darauf an, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und in „Realtime“ in ihren Auswirkungen zu bewerten. Das bedeutet, systematisch auf Signale zu achten, die Markt- und Kostenveränderungen laufend zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu gewichten. ||

Die Autoren



Peter Faulhaber (links) ist Managing Partner und Georgiy Mikhaylov (rechts) Partner bei der Struktur Management Partner GmbH in Köln.

p.faulhaber@struktur-management-partner.com
g.mikhaylov@struktur-management-partner.com