



Klar Schiff

Beratungskonzepte für Wege aus der Krise

Im Rahmen dieser Studie untersuchten das Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. an der RWTH Aachen und die Universität St. Gallen (Lehrstuhl Produktionsmanagement) 24 Veröffentlichungen von 11 Beratungsunternehmen. Dabei wurden über 200 Aussagen zur Bewältigung der Krise bewertungsneutral identifiziert und analysiert.

Die Autoren:



Prof. Dr.-Ing. Günther Schuh
Direktor des Forschungsinstituts für
Rationalisierung e. V. an der RWTH Aachen



Dr.-Ing. Volker Stich
Geschäftsführer des Forschungsinstituts für
Rationalisierung e. V. an der RWTH Aachen



Prof. Dr. Thomas Friedli
Geschäftsführer des Lehrstuhls Produktions-
management der Universität St. Gallen



Theo Lutz
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Forschungs-
instituts für Rationalisierung e. V. an der RWTH
Aachen



Mirko Auerbach
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Forschungs-
instituts für Rationalisierung e. V. an der RWTH
Aachen



Peter Laing
Leiter Forschungsbereich Informations-
management des Forschungsinstituts für
Rationalisierung e. V. an der RWTH Aachen



Dr.-Ing. Carsten Schmidt
Leiter Geschäftsbereich Industrie des
Forschungsinstituts für Rationalisierung e. V.
an der RWTH Aachen



Klar Schiff

Beratungskonzepte für Wege aus der Krise

Spätestens seit die Bundesregierung die Konjunkturpakete im November 2008 und Januar 2009 verabschiedet hat, ist die Finanz- und Wirtschaftskrise auch offiziell in Deutschland angekommen und hat mit voller Wucht die Unternehmen erfasst. Viele Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und anderen Ländern kämpfen mit existenzgefährdenden Einbrüchen im Auftragseingang und Umsatz. Aus der Gesamtsumme der deutschen Konjunkturpakete von über 140 Mrd. Euro sollen 115 Mrd. Euro alleine für Kredite und Bürgschaften für in Not geratene Unternehmen aufgewendet werden.¹

In der Schweiz wurden bis jetzt weniger weitgehende Unterstützungsmaßnahmen beschlossen. Dies ist vor allem der Erkenntnis geschuldet, dass durch die hohe Exportabhängigkeit der Schweizer Industrieunternehmen mit Konjunkturunterstützung im Inland nicht viel erreicht werden kann. Trotzdem hat das Schweizer Parlament gerade das dritte Konjunkturpaket bewilligt.

Mangelnde Liquidität ist aber nur einer der Gründe, warum momentan einige Unternehmen vor dem Aus stehen. A.T. Kearney hat in einer Metastudie 1.200 Unternehmen in der Krise bzw. Insolvenz befragt, welches die Hauptgründe für die Probleme seien. Mangelnde Liquidität liegt mit 38% lediglich auf Platz drei. Bei jedem zweiten Unternehmen (53%) sind die Ursachen falsche Strategie- und Investitionsentscheidungen, gefolgt von zu hohen Kostenstrukturen auf Platz zwei (39%). Weitere Gründe sind verspätete und nicht konsequente Reaktionen auf die Krise (34%) und Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette (23%). Die Branchen- und Konjunkturkrise als Problemursache liegen überraschenderweise mit 17% bzw. 16% nur auf Platz neun und zehn. Insgesamt sind 28% der genannten Ursachen strategischer Natur, 31% operativ und 41% sonstige Ursachen.²

1 <http://www.konjunkturpaket.de>, 21.09.2009

2 A.T. Kearney – Sicher durch die Krise durch „Nachhaltige Restrukturierung“, 2009

Zahlreiche Veröffentlichungen von Beratern existieren

Auf die Krise und ihre Ursachen haben alle großen und viele kleinere Beratungsunternehmen reagiert und präsentieren eigene Konzepte und Handlungsempfehlungen. Diese sollen Unternehmen Wege aufzeigen, um einerseits bestmöglich die Situation zu meistern und andererseits gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Richtiges Handeln legt den Grundstein für den Unternehmenserfolg der kommenden Jahre; hier wird sich die Spreu vom Weizen trennen. Bei der großen Anzahl an Veröffentlichungen ist es schwierig, wichtige Empfehlungen von unwichtigen zu unterscheiden und die für das eigene Unternehmen relevanten Hinweise herauszufiltern. Das Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. an der RWTH Aachen und die Universität St. Gallen haben insgesamt 24 Veröffentlichungen analysiert, strukturiert und destilliert, um einen Überblick über die Aussagen zu geben.

Die Aussagen weisen starke Ähnlichkeiten mit klassischen Turnaround-Konzepten auf und spiegeln stark die Beratungsschwerpunkte der jeweiligen Autoren wider

Betrachtet man die Konzepte hinsichtlich ihrer Vollständigkeit, so fallen deutliche Unterschiede auf. Einige decken sämtliche Unternehmensbereiche ab, andere beziehen sich konkret auf einzelne Unternehmensbereiche und Situationen. Dementsprechend werden für diese Bereiche auch konkretere Handlungsempfehlungen gegeben. Vor allem kleinere Beratungsunternehmen und Funktionspezialisten spielen hier ihre Stärken, Erfahrungen und Expertise aus. Umfassendere Ansätze, welche die Unternehmung als Ganzes betrachten, treffen allgemeinere und ganzheitlichere Aussagen. Diese Konzepte stammen hauptsächlich von den großen internationalen Beratungsunternehmen.

Gruppiert man die Aussagen nach den betroffenen Themengebieten, Unternehmensbereichen und Handlungspartnern, so lassen sich die einzelnen Aussagen leicht den kurzfristigen, langfristigen und begleitenden Maßnahmen zuordnen. Die kurzfristigen Maßnahmen zielen auf die Sicherstellung der Liquidität ab, die langfristigen Maßnahmen führen zu nachhaltigen Veränderungen über wichtige Unternehmenshebel, wie zum Beispiel Optimierung der Prozesse oder der Produktpalette. Begleitende Maßnahmen in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Personal und Kommunikation runden die Empfehlungen ab. Diese Struktur mag bekannt vorkommen, sie unterscheidet sich kaum von den Aufgaben im klassischen Turnaround. Es zeigt sich also, dass überwiegend altbewährte Ansätze der „neuen Krise“ gegen-



übergestellt werden. Genau genommen sind diese Aufgaben größtenteils ohnehin nötig für eine erfolgreiche Geschäftsführung. Fraglich ist, ob diese in der aktuellen Krise weit genug gehen und sowohl Dringlichkeiten und Prioritäten wie aber auch die langfristige Ausrichtung des Unternehmens im Fokus haben.

Klassische Aufgabenfelder erfolgreicher Geschäftsführung mit besonderem Fokus beim Turnaround in Krisenzeiten

Zu den klassischen Aufgaben erfolgreicher Geschäftsführung gehören unter anderen Transparenz über aktuelle und zukünftige Liquidität, effektives und effizientes Debitoren- und Kreditorenmanagement, optimierte Lagerbestände, schlanke Prozesse und organisationale Strukturen, ein optimiertes Produktportfolio, kluge Investitionen und Innovationen sowie ein schlagfähiger Vertrieb. Eine teilweise Vernachlässigung dieser Aufgaben schlägt in Wachstumszeiten im Betriebsgewinn zwar auch zu Buche, stellt aber nicht immer unmittelbar eine Bedrohung für das Unternehmen dar. Anders sieht dies in Krisenzeiten aus: Gerade wenn die Absätze einbrechen, Zahlungen ausbleiben und Mengen sowie Margen schrumpfen, wirken sich beispielsweise zu hohe Bestände, gebundenes Kapital, ein schwacher Vertrieb, ein schwaches Forderungsmanagement und organisatorischer Schlupf besonders gravierend aus.

Erst Transparenz schaffen, dann die Liquidität sichern

Im klassischen Turnaround liegt die Priorität der Sofortmaßnahmen naturgemäß zunächst auf der Sicherung der Zahlungsfähigkeit. Dies spiegelt sich auch in den Aussagen der Beratungsunternehmen wider. Zunächst gilt es, die nötige Transparenz zu schaffen und eine Bestandsaufnahme bezüglich der aktuellen finanziellen Situation zu tätigen. Erst wenn klar ist, welche Reserven noch bestehen und welche Zahlungszuflüsse und -abflüsse in den nächsten Tagen und Wochen zu erwarten sind, kann die Situation des Unternehmens richtig beurteilt werden. Auf diesen Ergebnissen bauen gemäß klassischem Turnaround und den Aussagen der Beraterkonzepte kurzfristig drei Maßnahmen auf:

Reserven und Bestände auflösen: Das Veräußern von Lagerbeständen und obsoletem Inventar, Waren und Rohmaterialien reduziert gebundenes Kapital, welches an anderen Stellen dringend benötigt wird. Es gilt hier auch, Sicherheitsbestände und Beteiligungen zu hinterfragen.

Kostensenkungen: Neben Verhandlungen mit Lieferanten lassen sich zum Beispiel die sonstigen betrieblichen Aufwendungen kurzfristig reduzieren. Die Qualität darf hierdurch jedoch nicht beeinträchtigt werden.

Finanzmittel beschaffen: Neben Krediten und Kapitalerhöhungen seitens der Gesellschafter kann eine Kapitalbeschaffung im weiteren Sinne auch durch ein verbessertes Forderungsmanagement und Stundungen auf Seiten der Lieferanten und Arbeitnehmer erfolgen.

Die dadurch erzielte kurzfristige Absicherung der Liquidität stellt jedoch nur einen ersten Schritt dar.

Nur langfristige Maßnahmen sichern den Erfolg nach der Krise

Ist über die kurzfristigen Maßnahmen der Unternehmenskrise zunächst die schärfste Brise aus den Segeln genommen worden, so gilt es, langfristige Maßnahmen zu ergreifen, um gestärkt aus den Schwierigkeiten hervorzugehen. Je nach Situation kann eine graduelle Anpassung ausreichen. Bei substantiellen Problemen hilft aber meist nur eine radikale Neuausrichtung. In jeder Unternehmenskrise muss dafür selektiv eine Reihe von klassischen Turnaround-Hebeln betätigt werden, welche auch in der aktuellen Situation ihre Gültigkeit haben:

Liquidität: Um zukünftige Liquiditätsengpässe zu vermeiden oder zumindest rechtzeitig zu bemerken, muss Transparenz über zukünftige Kapitalab- und zuflüsse herrschen. Zudem muss ein Debitoren- und Kreditorenmanagement etabliert bzw. optimiert und ein Risikomanagement zu Zahlungsausfällen seitens Kunden eingeführt werden.

Prozesse: Zwar müssen alle Prozesse hinsichtlich einer Effizienzsteigerung betrachtet werden, manche dieser Prozesse haben aber Priorität. Schon laufende oder geplante Effizienzsteigerungsprogramme sollten beschleunigt oder

vorgezogen werden, Fertigungsabläufe gilt es zu optimieren und Overhead-Kosten zu senken. Ebenso wichtig ist eine funktionsübergreifende Optimierung der Supply-Chain.

Produktpalette: Das gesamte Portfolio an Produkten und Dienstleistungen muss hinsichtlich der Werterzeugung bzw. -vernichtung analysiert werden. Bei deckungsbeitragsschwachen Produkten muss genau überlegt werden, ob sich eine Weiterführung wirklich lohnt. Ähnliches gilt bei hohem Variantenreichtum. Hier lässt sich das Portfolio oft verschlanken und dadurch Komplexität reduzieren, ohne dass sich der Umsatz stark verändert. Umsätze und Gewinne können durch geschickte Ergänzung der Produkte um Services erhöht werden. Hier sollten frei werdende Ressourcen (re-)investiert werden.

Organisation: Sehr langfristig können durch eine Reduktion der Hierarchieebenen und weitere Anpassungen der organisationalen Strukturen die Komplexität reduziert und die Kommunikation verbessert und dadurch Kosten reduziert werden.

Geschäftsmodell und Strategie: Eine Konzentration auf das Wesentliche, strategisches In- und Outsourcing und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle stärken das Unternehmen für die Zukunft. Oft reicht es schon, sich vom Produkt-

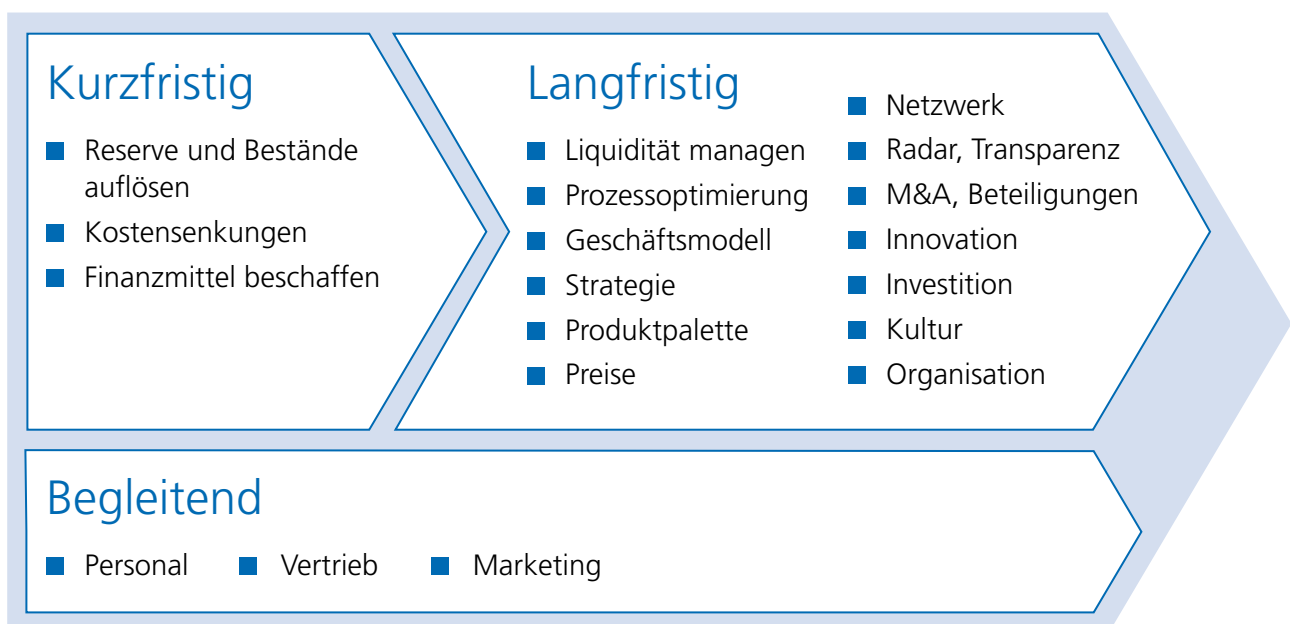
zum Systemanbieter umzuwandeln oder vom Neugeschäft auf den Aftermarket umzustellen. Es muss aber stets die Zeit nach der Krise berücksichtigt werden. Wer nach der Krise die richtigen Produkte am richtigen Ort anbieten kann, wird lange gegenüber der Konkurrenz profitieren.

Innovation: Innovationstätigkeiten komplett zurückzufahren, ist kontraproduktiv. Vielmehr müssen sie so rationalisiert und angepasst werden, dass trotz geringerem Ressourceneinsatz der spätere Unternehmenserfolg nicht gefährdet wird. Dabei hilft es, sich auf Kernkompetenzen zu besinnen.

Investition: Auch hier muss selektiv vorgegangen werden. Leistungs- und qualitätssteigernde Investitionen sollten ebenso wie Wachstumsinvestitionen priorisiert werden, andere Investitionen können zurückgefahren werden.

Transparenz: Eine Szenarioplanung kann ein Radarsystem für zukünftige Krisen darstellen. Dazu müssen Transparenz und eine Bewertung des eigenen Risikos vorliegen. Wenn verschiedene Entwicklungsszenarien im Voraus geplant werden, fällt es leichter, auf Änderungen adäquat zu reagieren. Die langfristige Liquiditätsplanung hilft dann, aus den Veränderungen schneller monetäre Implikationen abzuleiten.

Die zu ergreifenden Maßnahmen werden in kurzfristige, langfristige und begleitende Aktivitäten gegliedert.



Stakeholder und Unternehmensnetz: Strategische Partnerschaften in der Beschaffung und Produktion können Skaleneffekte bewirken, müssen aber auch auf ihre Gefahren hin untersucht werden. Auch der Kunde ist Stakeholder. Im Umgang mit ihm besteht Potenzial für eine Differenzierung.

Mergers & Acquisitions: Im M&A-Bereich muss selektiv vorgegangen werden. Das Abstoßen von Beteiligungen kann zusätzlich finanzielle Mittel freisetzen. Im weiteren Sinne gilt es auch, In- und Outsourcing-Entscheidungen zu hinterfragen. Strategische Partnerschaften und Kooperationsvereinbarungen und Akquisitionen entlang der Wertschöpfungskette können dabei helfen, Kosten zu sparen, sich gegen Konkurrenten zu behaupten und zukünftige Gewinne abzuschöpfen.

Preise: Beim Preis scheiden sich die Geister. Während einerseits Preissenkungen zur Erhöhung der Absatzmengen empfohlen werden, wird umgekehrt auch empfohlen, lieber Mengen- als Preisrückgänge zu akzeptieren. Klar ist: Preiskriege helfen niemandem und einmal gemachte Preissenkungen sind schwer rückgängig zu machen. Ausgewiesene Preisgestaltungsexperten empfehlen daher, dort Naturalrabatte einzuräumen, wo sich faktische Preissenkungen nicht vermeiden lassen, die Preiselastizität zu nutzen, um Preise unter der Wahrnehmungsgrenze des Kunden zu erhöhen, und klassische Preisregeln beispielsweise durch nichtlineares Pricing zu brechen.

Unternehmenskultur & Kommunikation: Offenheit und Ehrlichkeit können Probleme lösen, ehe sie entstehen. Das Verschweigen von Problemen vor Angestellten, Gesellschaftern und anderen Stakeholdern kann zur Unsicherheit beitragen. Die Menschen an der Basis spüren, wann Probleme anfangen, kritisch zu werden und wo es im Unternehmen hakt. Diese Unsicherheit kann durch richtige Kommunikation entschärft werden. Es zählen dabei sowohl Fakten und die Vermittlung eines schlüssigen Konzepts mit klarer Strategie als auch eine ordentliche Portion Optimismus und das Wir-Gefühl, zusammen aus der Krise zu segeln. In der Kommunikation ist Vorsicht angebracht: Sämtliche Schwierigkeiten unbedacht zu kommunizieren, kann ein Unternehmen vor noch größere Schwierigkeiten stellen. Feingefühl ist also angesagt. Keine Wahl hat ein Unternehmen allerdings, wenn die Zahlungsfähigkeit gefährdet

ist. Hier droht das gefährliche Fahrwasser der Insolvenzverschleppung. Dringend muss in solchen Situationen sachverständiger Rat durch einen Anwalt mit profunder Erfahrung im Insolvenzrecht hinzugezogen werden.

Komplexität, Vernetzung, Überkapazitäten, Unsicherheit und Liquiditätsengpässe sind wesentliche Merkmale der aktuellen Krise

Die Krise bringt besondere Schwierigkeiten aber auch Chancen

Die hier vorgestellten Maßnahmen entsprechen Aufgaben, die typischerweise anstehen, um ein Unternehmen vor der Insolvenz zu retten und den Turnaround einzuleiten. Die Wirtschaftskrise unterscheidet sich aber strukturell in einigen Merkmalen von herkömmlichen Unternehmenskrisen und früheren Wirtschaftskrisen.

Im Rahmen der Globalisierung führten das Outsourcing und die Spezialisierung der vergangenen Jahrzehnte zu einer erhöhten Komplexität und zu starken wechselseitigen Abhängigkeiten. Die Wertschöpfungstiefe in den einzelnen Unternehmen wurde reduziert, die Wertschöpfungsbreite hingegen über eine starke Variantenvielfalt deutlich erhöht. Zur ohnehin schon komplexen Handhabung einer synchronisierten Wertschöpfungskette kamen weitere Komplexitätstreiber durch die Fertigung von Kleinstserien und Variantenreichtum hinzu. Während in früheren Krisen der Wegfall eines Zulieferers Engpässe in der Beschaffung bedeutete, bricht der Ausfall eines Unternehmens heute unter Umständen die gesamte Wertschöpfungskette auf und legt damit große Teile der beteiligten Unternehmen lahm.

Struktureller Natur sind auch die Überkapazitäten in einigen Wirtschaftsbereichen. Nach einer KPMG-Umfrage unter 200 führenden Vertretern der Automobilbranche sehen 59% der Befragten Überkapazitäten zwischen 11% und 20%, ein Fünftel der Befragten geht sogar von noch höheren Überkapazitäten aus. Stärkere Vertriebstätigkeiten helfen hier nur bedingt, die vorhandenen aber nicht benötigten Ressourcen auszulasten.

Zusätzlich belasten Liquiditätsengpässe und Unsicherheit nicht nur gefährdete sondern auch prinzipiell gut aufgestellte Unternehmen. Hat zunächst eine allzu spekulative Handhabung von Krediten die Krise ausgelöst, so verstärkt die extreme Vorsicht der Banken nun die Krise manchen Unternehmens durch nicht gewährte Kredite. Trotz teilweise noch immer solider Auftragslage, beispielsweise im Pharmabereich, bestehen oftmals Schwierigkeiten bei der Vorfinanzierung neuer Aufträge. Gerade im Mittelstand wird für die Akquisition dringend benötigter Kredite oft wertvolle Arbeitszeit auf Geschäftsführungsebene blockiert, worunter wichtige Aufgaben im Tagesgeschäft leiden. Hinzu kommen vermehrte Zahlungsausfälle auf Seiten der Kunden. Ebenso fällt die Möglichkeit von Stundungen seitens der Lieferanten aufgrund der Unsicherheit und der knappen Liquidität oft weg. Kostensenkungsprojekte im Einkauf dürfen aufgrund der knappen Liquidität nicht unbedacht angestoßen werden. Die Absicherung eines Zulieferers ist mitunter wichtiger, als einen niedrigeren Einkaufspreis oder ein längeres Zahlungsziel auszuhandeln.

Die Unsicherheit über den Fortgang und die Dauer der Krise sowie die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung führen zusammen mit den Finanzierungsschwierigkeiten auch zu einem massiven Rückgang der Unternehmensinvestitionen. Die KfW-Bankengruppe prognostizierte für das Jahr 2009 einen Rückgang um 13,5%. Dies schlägt sich auch in den Auftragsbeständen im Investitionsgüterbereich nieder. Über die richtigen Marketing- und Vertriebstätigkeiten lassen sich die Umsätze aber auch ankurbeln. Die entsprechenden Funktionsspezialisten unter den Beratern schlagen beispielsweise vor, ungewöhnliche Garantien zu geben oder auch eine Probezeit für Maschinen zu vereinbaren.

Chancen ergeben sich in der Komplexitätsreduktion, besonders finanzstarke Unternehmen können von der Krise profitieren

Die Krise bietet auch Chancen. Die Bereinigung des Portfolios um unprofitable Produkte und

Kleinstserien lässt sich deutlich leichter vermitteln und wird besser akzeptiert. Ebenso besteht genau jetzt die Möglichkeit zum Bruch mit bisherigen Gesetzmäßigkeiten. Insgesamt stehen jetzt die Chancen für radikal neue Ideen und wirkliche Innovationen gut. Dazu tragen auch Anschubfinanzierungen durch die Konjunkturpakete bei. Zu nennen ist hier beispielsweise der nationale Entwicklungsplan Elektromobilität in Deutschland, in dessen Rahmen Gemeinschaftsprojekte von Forschungseinrichtungen und Industriepartnern zur Weiterentwicklung von Technologien für Elektromobilität, die zugehörige Infrastruktur und geeignete Geschäftsmodelle mit einer Gesamtsumme von 500 Mio. Euro gefördert werden.

Für Unternehmen, die in der Zeit vor der Krise gut gewirtschaftet haben und nun über ein entsprechendes Finanzpolster verfügen, eröffnen sich weitere Chancen. Das Instrument der kostenlosen Kredite an Kunden beim Warenerwerb kann in Marketing und Vertrieb ein guter Hebel sein. Auch für Mergers & Acquisitions bieten sich jetzt Chancen, die in normalen Zeiten und bei Einzelkrisen so nicht existieren. Unternehmenskäufe, die in der Krise getätigt wurden, lohnen sich häufig stärker als solche in guten Zeiten. Bei der Auswahl von Übernahmekandidaten ist jedoch Vorsicht geboten, um sich nicht an einer „Giftpille“ zu verschlucken. Auch ein Schnäppchen muss zum Geschäftsmodell, zur Strategie und zur Kultur passen. Nicht vergessen werden sollte auch die Möglichkeit, dass die Konkurrenz den Enterhaken auswirft und man unter Umständen selbst zum Übernahmekandidaten wird. Die Verteidigungswaffen sollten also genauso gut geschärft sein wie in guten Zeiten.

Konkurrierende Unternehmen sollten auch aus anderen Gründen im Blick gehalten werden. Dort, wo andere aufgeben müssen und aus dem Markt verschwinden oder gar gedrängt werden, entstehen Möglichkeiten, eigene Geschäfte zu expandieren. Es lohnt sich, den Vertrieb auf deren Kunden anzusetzen. Kann diesen die eigene Krisenfestigkeit glaubhaft vermittelt werden, so bestehen gute Möglichkeiten, neue Märkte zu erobern und Absatzverluste auszugleichen. Dazu sollten harte Vorteile kommuniziert und Lösungen für die wahrgenommene Unsicherheit des Kunden angeboten werden.

Der Rückzug der Konkurrenz bietet darüber hinaus die einmalige Chance, dringend benötigte Fachkräfte zu akquirieren. Dies empfiehlt sich gerade mit Blick auf die Zeit nach der Krise. Jetzt besteht aber auch die Möglichkeit, eigenes Wissen und Fähigkeiten aufzubauen: Leerläufe und frei gewordene Kapazitäten können genutzt werden, um Fortbildungsmaßnahmen durchzuführen. Damit wird die Schlagkräftigkeit der Mannschaft gestärkt. Überdies erhöht sich auch die Loyalität zum Arbeitgeber.

Unter vollen Segeln aus der Krise

Die Empfehlungen zum Ausweg aus der Krise sind ebenso zahlreich wie vielfältig. Inhaltlich werden dabei im Wesentlichen Aufgaben abgedeckt, die ohnehin Grundlage einer erfolgreichen Geschäftsführung sein müssten. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der A.T. Kearney-Studie ist das nicht sonderlich verwunderlich. In der aktuellen Krisensituation kommt den Aussagen aber ebenso wie in klassischen Restrukturierungs- oder Turnaroundsituationen ein besonderes Gewicht zu. Es zeigen sich weitestgehend Parallelen zu den Problemen krisengeschüttelter Unternehmen in ruhigen Zeiten. Das Problemumfeld hingegen bringt zusätzliche Unwägbarkeiten aber auch Chancen mit sich. Dies sind beispielsweise einerseits erschwerte Bedingungen bei der Akquisition von Finanzmitteln und andererseits äußerst günstige Möglichkeiten für Mergers & Acquisitions.

Finanzstarke Unternehmen mit einem aufgeräumten Produktportfolio können von der Krise profitieren, indem sie ihre Finanzkraft ausspielen. Bei allen anderen Unternehmen gilt es zunächst, die Liquidität zu sichern und dann den langfristigen Turnaround zu schaffen. Mit anderen Worten fängt bei jedem Unternehmen die Bewältigung der Krise mit einer fundierten Analyse der Ausgangslage an. Darauf aufbauend muss neben den kurzfristig notwendigen Maßnahmen möglichst schnell die strategische Positionierung überprüft werden, was die Grundlage für eine aktualisierte Priorisierung laufender Aktivitäten schafft. Wichtig ist die Betrachtung aller Bereiche und Funktionen im Unternehmen. Dazu gehören Transparenz, schlanke Prozesse, eine Komplexitätsreduktion in den Wertschöpfungsbeziehungen durch eine selektive Vertiefung der Wertschöpfung, ein von Quersubventionen befreites Produktportfolio sowie die richtige Krisenkommunikation.



Bieten die Beratungsunternehmen in ihren Veröffentlichungen Patentrezepte an? Die Antwort lautet hier leider „Nein“. Dies liegt daran, dass die Ursachen und Auswirkungen der Krise sehr unternehmensspezifisch sind. Generalisten decken tendenziell auf hohem Abstraktionsniveau alle Themen ab, Spezialisten geben im Bereich der eigenen Kernkompetenzen entsprechend detaillierte Ratschläge. Insgesamt bringen die aktuell propagierten Konzepte wenig neue Ansätze sondern vielmehr kleinere Anpassungen an die aktuellen Umstände. Insgesamt fällt auf, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen eine erstaunliche Übereinstimmung mit den jeweiligen Beratungsschwerpunkten der Autoren aufweisen.

Um den individuellen Weg aus der Krise zu finden, hilft es, externe Spezialisten hinzuzuziehen. Die nötige Erfahrung ist in kaum einem Unternehmen vorhanden, zu sehr unterscheidet sich die Situation vom täglichen Geschäft. Ob dazu ein Generalist, Funktionsspezialist oder ein ausgewiesener Turnaround-Manager geeigneter ist, hängt stark davon ab, wo die Problemfelder liegen und wieviel Schlagseite das aufzurichtende Unternehmen hat. Außerdem ist sicherzustellen, dass die Maßnahmen tatsächlich die individuelle Situation des jeweiligen Unternehmens adressieren und nicht nur die standardisierte Anwendung von vorhandenen Lösungsansätzen darstellen. ■

Literatur

A.T. Kearney: How to Survive the Economic Storm. In: Executive Agenda XI (2008) Nr. 2.

A.T. Kearney: Sicher durch die Krise durch „Nachhaltige Restrukturierung“. (2009).

ABeam Consulting: Drastische Kostensenkung ist in der Krise nicht immer das Mittel der Wahl. URL: <http://www.maschinenmarkt.de>.

[vogel.de/themenkanale/managementundit/finanzen/articles/166040/](http://www.vogel.de/themenkanale/managementundit/finanzen/articles/166040/)

Bain & Company: Bain Thema: Erfolgreich durch die Krise. (2009).

BECKEMAN, Jan; GUSTAFSSON, Daniel; WINTHER, Daniel (ARTHUR D. LITTLE): How the robust and audacious thrive through business cycle swings. In: Prism (2009) Nr.1.

BEHRENBECK, Klaus; BREUER, Peter; ELTZE, Christoph (McKinsey & Company): Handel(n) in der Krise. In: Akzente (2009).

BUCHMANN, Patrick; GOLD, David; JUNG, Udo; PARANIKAS, Petros; ROOS, Alexander; PEKKA, Vanne (The Boston Consulting Group): Winning in a Downturn - Managing Working Capital. (2009).

Bundesregierung: Die Konjunkturpakete. URL: <http://www.konjunkturpaket.de>.

CHRISTIANI, Philip; KÜPPER, Jörn; SÄNGER, Frank; THEUNISSEN, ROB (McKinsey & Company): Weniger ist mehr: So optimieren Hersteller ihr Portfolio. In: Akzente (2009).

DEANS, Graeme; DEERING, Anne; HANDSCHUH, Martin; WALKER, Martin (A.T. Kearney): Battle Plans for a Downturn. In: Executive Agenda XII (2009) Nr. 1.

ERBENICH, Christoph D.; SAUER, Stefanie; WINTER, Valerie (McKinsey & Company): Worauf es im Vertrieb jetzt ankommt. In: Akzente (2009).

FAULHABER, Peter; LANDWEHR, Norbert (Struktur Management Partner): Turnaround-Management in der Praxis. Frankfurt/New York: 3. Aufl. Campus Verlag, 2005.

GLATZEL, Christoph; GROßPIETSCH, Jochen; SÄNGER, Frank (McKinsey & Company): Die sechs Merkmale einer optimalen Lieferkette. In: Akzente (2009).

GREISER, Christian (The Boston Consulting Group); KIPPELS, D. (VDI Nachrichten): Schlanke Produktion stärkt die Fertigung in der Wirtschaftskrise. URL: http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?cat=2&id=43895.

HAUBENSAK, Martin; PLEINES, Rüdiger; STAHL, Ute; WEBER, Thomas (A.T. Kearney): Fahrplan durch die Krise. (2008).

JUNG, Udo; MESSENBÖCK, Reinhard; SIRKIN, Harold L. (The Boston Consulting Group): Winning in a Downturn - Six Actions to Take Now. (2009).

KfW Bankengruppe: KfW-Investbarometer Februar 2009. (2009).

KPMG: Momentum: KPMG's Global Auto Executive Survey 2009. (2009).

MEYER, Thomas; PERREY, Jesko; SPILLECKE, Dennis (McKinsey & Company): Der Marketingeffekt: Steuerruder in der Rezession. In: Akzente (2009).

NIEMEYER, Alexander; SIMPSON, Bruce (McKinsey & Company): Freeing up cash from operations. URL: http://www.mckinseyquarterly.com/Freeing_up_cash_from_operations_2258.

RHODES, David; STELTER, Daniel (The Boston Consulting Group): Seize Advantage in a Downturn. In: Harvard Business Review Feb 2009 (2009).

Roland Berger Strategy Consultants: Und jetzt? (2008).

ROOS, Daniel; JOHANSSON, Anders, KIRCHGEORG, Volker (Arthur D. Little): Restructure and reinvest in innovation. In: Prism (2009) Nr.1.

SAUTER, Ralf; PAUL, Stefan (Horváth & Partners): Durchstarten in der Krise. In: Innovationsmanager – Magazin für Innovationskultur 1/2009. (2009).

SCHUH, Günther: Konzentration auf das Wesentliche. In: FAZ Verlagsbeilage Consulting (2009).

SIMON, Hermann (Simon-Kucher & Partners): 33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise. (2009).

VOLLRATH, Carsten; WEAVER, Stephan (Arthur D. Little): Excellence through the Downturn. (2009) Nr. 1.

WINKLER, Conrad; GRCHNIK, Kaj; KAUSHAL, Arvind; RAWLINSON, Richard; TSE, Edward; BOLLINGER, Martin J.; SABBAGH, Karim; FRIEDRICH, Roman; PÉLADEAU, Pierre; KISHIMOTO, Yoshiyuki; SAWADA, Hiroyuki; MATSUDA, Chieko; PETTIT, Justin; BANERJI, Shumeet (Booz & Company): 7 Ways Forward. (2009).

Impressum

Herausgeber:

Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V.
an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, 52062 Aachen,
Tel.: +49 241 47705-0, Fax: +49 241 47705-199,
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de, Web: www.fir.rwth-aachen.de

Kontakt:

Dr.-Ing. Volker Stich, FIR, Tel.: +49 241 47705-102

Abbildungen:

Fotos: fotolia.com; Portraits: FIR-Archiv, Autoren; Zeichnung: FIR; Kollage: FIR, Screen-shots einer Auswahl der verwendeten Quellen.

Gestaltung, Satz und Layout:

Birgit Kreitz, FIR, Tel.: +49 241 47705-153

Copyright:

Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



Das Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) ist ein selbstständiger Forschungsdienstleister an der RWTH Aachen mit mehr als 55-jähriger Erfahrung in der Entwicklung und Anwendung von Methoden zur Steigerung von Wachstum und Beschäftigung. Es ist Mitglied der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) und zählt rund 150 Mitgliedsunternehmen und Verbände mit mehr als 50.000 angeschlossenen Unternehmen. In den Forschungsbereichen Produktionsmanagement, Dienstleistungsmanagement und Informationsmanagement sowie mehreren bereichsübergreifenden Practices zu Themen wie Lean Manufacturing oder Performance Measurement gestalten – in einer Netzorganisation – 140 wissenschaftliche Mitarbeiter und studentische Hilfskräfte die Betriebsorganisation im Unternehmen der Zukunft.

Zuletzt am FIR erschienen:

FIR-Edition Forschung:

Band 1 (2009): Tobias Rhensius, Daniel Dünnebacke: RFID – Business Case Calculation: 3-stufiges Vorgehen zur Planung und Bewertung des RFID-Einsatzes. (ISBN: 978-3-934318-91-5).

Band 2 (2009): Mirko Auerbach: Trusted-RFID. Vertrauensiegel für RFID-Anwendungen. (ISBN: 978-3-934318-92-2).

Band 3 (2009): Philip Bogdahn, Astrid Giernalczyk, Markus Krämer, Peter Laing, Ingo Rebmann, Tobias Rhensius, Claudia Schmieder, Frank Schönherr: Medical Export – Patiententourismus systematisch gestalten. (ISBN: 978-3-934318-91-5)

Seit 1997 ist das FIR als eine der ersten Forschungseinrichtungen Deutschlands nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Oberster Qualitätsmaßstab des Instituts ist die Erbringung einer kompetenten und nutzbringenden Leistung für seine Partner. Dies sind Unternehmen und öffentliche Institutionen, Förder- und Forschungseinrichtungen und die Nutzer der FIR-eigenen Transfer- und Weiterbildungsaktivitäten.

Als Forschungsdienstleister agiert das FIR in der vorwettbewerblichen Forschung als Interessenvertreter von Unternehmen, als Partner der Wirtschaft und als Branchenforschungsstelle von Verbänden in teils nationalen, teils internationalen Verbundprojekten.

Im Rahmen der Auftragsforschung vertieft das FIR seine Forschungsarbeiten durch Projekte mit Kunden der Industrie und der Dienstleistungswirtschaft. Es kooperiert dabei mit Beratungsinstitutionen, die im Innovations- und Forschungsprozess wichtige Transferfunktionen wahrnehmen. Das FIR flankiert seine Projekte durch zahlreiche Partnerschaften mit nationalen und europäischen Forschungs- und Transfereinrichtungen.

Um im Rahmen seines Transferauftrags neue Forschungsergebnisse, innovative Methoden und exzellente Konzepte zu vermitteln, publiziert das FIR drei Fachbuchreihen: FIR-Edition Praxis (praxisrelevante Themen), FIR-Edition Forschung (Zusammenfassung ausgewählter Projekte), FIR-Edition Studien (umfragenbasierte Themen).

Die Bände sind für jeweils 25 Euro bestellbar unter: www.fir-edition.de

FIR-Edition Praxis:

Band 12 (2009): Jan Christoph Meyer, Ulrich Sander: Bestände senken, Lieferservice steigern – Ansatzpunkt Bestandsmanagement. 2. Aufl. (ISBN: 978-3-934318-64-9).

FIR-Edition Studien:

Band 1 (2009): Tobias Rhensius, Matthias Deindl, André Schmalz, Frederik Noll: Metastudie RFID. Eine umfassende Analyse von Anwendungen, Nutzen und Hindernissen der RFID-Implementierung. 2. Aufl. (ISBN: 978-3-934318-96-0).

