



## Konjunkturelle Achterbahn – nach Aufschwung kommt Abschwung kommt Aufschwung

von Josef Wüpping

Einige Branchen werden wenig oder kaum betroffen sein von der derzeitigen Rezession. Hierzu zählen Lebensmitteldiscounter oder beispielsweise Baumärkte. Andere Branchen wie die der Investitionsgüterindustrie oder die Automobilzulieferindustrie **trifft der Einbruch umso härter**, weshalb davon auszugehen ist, dass die Zahl der Firmenpleiten in den kommenden zwei Jahren steigen wird.

Unternehmen der Investitionsgüterindustrie wie Maschinenbauer (58% AE-Rückgang im April 2009 zum Vergleichsmonat des Vorjahres) und Elektrotechnikunternehmen dürften nach den zum Teil drastisch eingebrochenen Auftragseingängen der vergangenen sechs Monate ein böses Erwachen erleben. Saßen z. B. viele Maschinenbauer um den Jahreswechsel noch auf gut gefüllten Auftragsbüchern, so schmilzt der Auftragsbestand mit längeren Lieferzeiten derzeit rapide ab. Stark rückläufige Umsätze in der

zweiten Jahreshälfte und sicherlich auch in der ersten Jahreshälfte 2010 werden die Folge sein und sind auch durch kurzfristige Vertriebsmaßnahmen kaum mehr zu vermeiden. Seriöse Prognosen über den weiteren Verlauf der wirtschaftlichen Entwicklung lassen sich derzeit kaum formulieren.

Die Ratlosigkeit kann in der **Vielzahl an Meinungen** von Wirtschaftswissenschaftlern, Managern und Politikern abgelesen werden. Im Moment kann niemand schlüssig sagen, ob die Rezession einem **V-, L- oder U-Modell** folgen wird.

Die Ursachen für die derzeitigen Unternehmenskrisen liegen erstens in der außergewöhnlich schnell und stark eingebrochenen Konjunktur und sind weniger hausgemacht als in früheren Abschwüngen. Zweitens tritt die Krise weltweit in allen Regionen zeitgleich auf. Drit-

tens wurde der **Einbruch in der Realwirtschaft erstmals** seit dem zweiten Weltkrieg **von einer Finanzkrise ausgelöst und begleitet**. Insofern ist die derzeitige Krise auch nicht mit früheren vergleichbar.

### Agendawechsel auf den Führungsetagen

Eine abwartende und reaktive Haltung einzunehmen mag auf den ersten Blick verlockend erscheinen, ist bei näherer Betrachtung aber sicher ein schlechter Ratgeber. Andererseits ist es ebenfalls selten zielführend, in Hektik zu verfallen und unüberlegt unausgelegene Maßnahmenpakete zu verabschieden. Diverse Studien belegen, dass Unternehmen, die **innerhalb der ersten 12 Monate nach Einbruch einer Krise konsequent darauf reagiert** haben, deutlich seltener ihr Unternehmen gefährden als ihre

passiven Wettbewerber. Zudem gehen diese Firmen durch eine umfassende 12 bis 24 Monate andauernde Restrukturierung gestärkt aus einer Rezession hervor und stehen beim nächsten Aufschwung besser gerüstet in den Startlöchern als ihre geschwächten Wettbewerber.

Insgesamt ist es also empfehlenswert, verschiedene adäquate **Maßnahmenpakete für unterschiedliche Szenarien** zu erarbeiten. Je nach Eintrittsszenario sollte dann die entsprechende Schublade geöffnet und vorbereitete Maßnahmenpakete konsequent verabschiedet und kurzfristig umgesetzt werden. Eine reaktive und emotionale Haltung mag verständlich sein, ist aber langfristig wenig hilfreich. Wichtiger und sinnvoller ist es, das Heft des Handelns in der Hand zu behalten.

In Zeiten wie diesen sind die entscheidenden Faktoren für Fertigungsunternehmen, **schnellstmöglich Effizienz, Liquidität und Profitabilität auf ein deutlich niedrigeres Umsatzniveau abzustimmen**.

Eine überzogene Verschlankeung und Kostenvariabilisierung aller Unternehmensbereiche, be-

zogen auf den aktuellen Bedarf, stellt allerdings ebenfalls eine **Gefahr** für das Unternehmen dar. Insbesondere besteht hier das Problem darin, **mühsam aufgebaute Fähigkeiten abzubauen**, die das Unternehmen für eine künftige Aufwärtsbewegung dann dringend wieder benötigt. Eine einseitige Fokussierung auf Kostenreduzierung schlägt sich auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens nieder. Zudem gefährde ich meine Zukunft, wenn ich meine Innovationsfähigkeit opfere und z.B. wichtige Entwickler verliere.

Dennoch kommen viele Unternehmen an schmerzhaften Kostenanpassungen nicht vorbei. Hierbei ist oftmals je nach Markteinschätzung eine radikale und schnell durchgeführte Restrukturierung eine gute Chance, das Unternehmen vor einer Insolvenz zu bewahren.

Die zentrale Herausforderung ist, das Unternehmen einerseits an die kurzfristige Marktsituation anzupassen und andererseits dauerhaft auf stabile Füße zu stellen, denn der nächste Aufschwung kommt bestimmt – nur wann, ist die unternehmerische Unbekannte im V-, L- oder U-Modell. Hierbei spielen die

Zielparameter Leistungsebene und Kostenvariabilisierung die zentralen Rollen.

### Schrittweiser Restrukturierungsansatz

In diesem Zusammenhang nutzen wir einen Restrukturierungsansatz (vgl. *Abbildung 1*), der die drei Schritte Überleben (Sicherungsphase), Erstarren (Revitalisierungsphase) sowie neu Positionieren und Wachsen (Innovations- und Wachstumsphase) abstimmt und verknüpft:

- **Kurzfristige Unternehmenssicherung:** Liquiditätssicherung, kurzfristige Kostenanpassungen, Umsatzsteigerungsmaßnahmen
- **Operative und finanzielle Restrukturierung:** Sie ist eine Kombination aus Kostenreduzierung und finanzieller Restrukturierung, Fixkostenvariabilisierung, Optimierung der Cash-Flow-Positionen, Geschäftsfeldoptimierung und Portfolioberingung, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, Verschlankeungsmaßnahmen in Organisation und

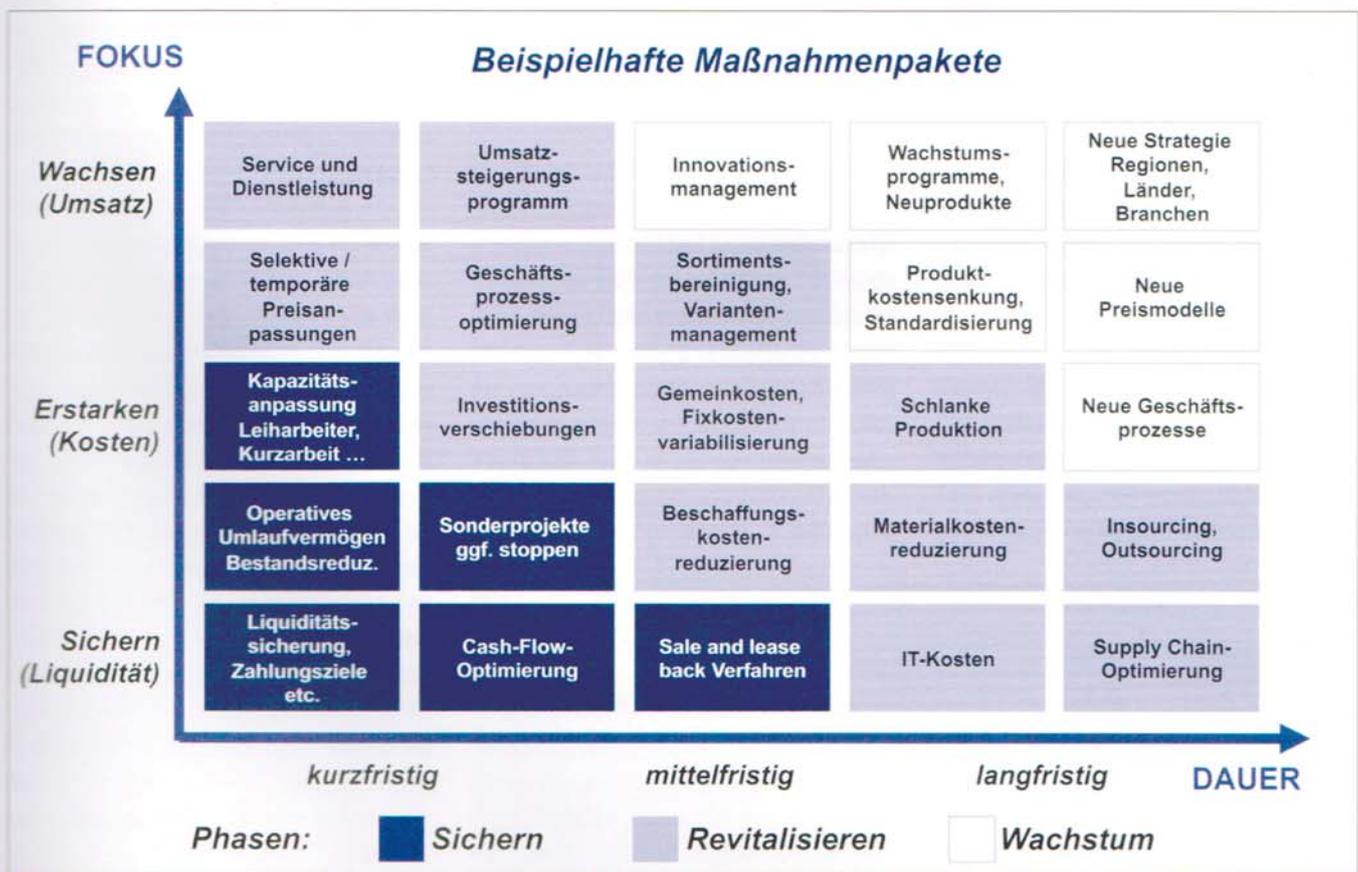


Abb. 1: Drei Phasen für Unternehmen in Krisensituationen

|                           |        |                   |  |
|---------------------------|--------|-------------------|--|
| <b>Gewinn Und Verlust</b> |        | Umsatz            | <p><b>Maßnahmen zur Umsatzsteigerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebliche Sofortmaßnahmen/Sondermaßnahmen</li> <li>• Sortimentsstraffung, Variantenmanagement</li> <li>• Marktseitige Neupositionierung: Neukundengewinnung, neue Märkte, Produktentwicklung</li> <li>• Intensivere Stammkundenbetreuung</li> <li>• Klare Führungsstrukturen im Vertrieb</li> <li>• Effizienzsteuerungssystem und variable Vergütungssysteme</li> <li>• ...</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Kostensenkung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalabbau im direkten und indirekten Bereich</li> <li>• Arbeitszeitflexibilisierung und Entgeltsysteme</li> <li>• Neuausrichtung der Wertschöpfungsprozesse Produktion und Logistik</li> <li>• Produktionsverlagerung</li> <li>• Verringerung der Fertigungstiefe durch Fremdbeschaffung</li> <li>• Verringerung der Wareneinsatzkosten, veränderte Einkaufs- und Beschaffungsverfahren</li> <li>• Senkung der Infrastrukturkosten bei mehreren Standorten</li> <li>• Senkung des Sachkostenniveaus</li> <li>• Reduzierung der Komplexitätskosten durch Produktbereinigung</li> <li>• ...</li> </ul> <p><b>Maßnahmen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit und zur Restrukturierung der Aktiv- und Passivseite</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion und Verzögerung von Ausgaben (Investitionen, Bestandsabbau, etc.)</li> <li>• Steigerung der Einnahmen (Preise, Volumen, Sale-a.-lease-back von Anlagevermögen etc.)</li> <li>• Erhöhung des Kapitals (Kreditlinien, Erhöhung des Eigenkapitals etc.)</li> <li>• Konsequente Senkung der Vorratsvermögen</li> <li>• Abbau kurzfristiger Verbindlichkeiten</li> <li>• Factoring als Ersatz der Bankenfinanzierung</li> <li>• Verbesserung der Eigenkapitalausstattung durch Aufnahme neuer Investoren</li> <li>• ....</li> </ul> |
|                           |        | Material          |  |
|                           |        | Personal          |  |
|                           |        | Sonstige          |  |
| <b>BILANZ</b>             | Aktiv  | Vorräte           |  |
|                           |        | Forderungen       |  |
|                           |        | Anlagevermögen    |  |
|                           | Passiv | Verbindlichkeiten |  |
|                           |        | Banken            |  |
|                           |        | Eigenkapital      |  |

Abb. 2: Verschiedene Ansätze für Unternehmen in Krisensituationen

Prozessen durch Zusammenlegung und Lean Management

- **Strategische Unternehmensausrichtung:** Der Fokus liegt auf den Kernprodukten und Schlüsselmärkten und vielversprechenden Innovationen in neuen Geschäftsfeldern. Produkt- und Unternehmensbereiche, die Wert vernichten, werden abgestoßen. Innovationen und markterschließende Neuprodukte werden forciert.

Ein konsequentes Projektmanagement und -controlling während der Implementierungsphase wird eingerichtet, um sicherzustellen, dass die angestrebten Verbesserungen auch tatsächlich erzielt werden. Ein Kommunika-

tions- und Steuerungsgremium stellt zudem sicher, dass alle beteiligten Stakeholder kontinuierlich informiert und einbezogen werden. Hierdurch werden Widerstände und Risiken sofort behandelt und gefährliche Konflikte vermieden.

### Maßnahmenpaket

Hat sich ein Unternehmen entschlossen, Maßnahmen zur Abwendung einer Krise einzuleiten, kommt es häufig zu Verzögerungen, weil die Zahlen fehlen. Bei der Hälfte der mittelständischen Unternehmen gibt es weder eine ausreichende Liquiditätsplanung noch kennzahlenbasierte Frühwarnsysteme.

Dringend nötige Liquidität ist oft in falschen Bestandsstrukturen gebunden. Ein Beispiel ist die automatisierte Disposition. Denn wird bei Umsatzrückgängen oder einer Änderung bzw. Bereinigung des Sortiments nicht nachgepflegt, kann die Logistik schnell mehrere Millionen Euro zu viel binden.

Gerade in Familienbetrieben wird der Zustand des Unternehmens bis zum Letzten zu optimistisch eingeschätzt oder schönegeredet. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass schnelle Expansion und unkontrollierte Unternehmenszükäufe sich nach guten Jahren in der Rezession als existenzgefährdend darstellen. Zudem erweisen sich überfrachtete Produktprogramme als Wildwuchs und Kostentreiber in der Infrastruktur eines Unternehmens.

Ein weiterer Fehler ist die reine Umsatzorientierung. Bei Auftragsfertigern wird dann alles zu schlechten Preisen zugesagt, getreu dem Motto, „Wir machen alles zu jedem Preis.“ Der Ausgang ist bekannt. ■

#### Autor



■ **Dr. Josef Wüpping**  
 ist Geschäftsführer der DR. WÜPPING CONSULTING GmbH in Bochum.  
 E-Mail: info@wuepping.com  
 Tel.: +49 234 978 35-0