

Restrukturierung ist mehr als Kostensenkung

Mit der aus der Finanzkrise resultierenden Wirtschaftskrise erlebt die Restrukturierung ihr Comeback. Denn trotz der derzeit herrschenden Unsicherheit ist für die meisten Vorstände eines klar: Im Gegensatz zur Rezession in Deutschland 2003 wird es diesmal auch die österreichische Konjunktur in vollem Umfang treffen – trotz und gerade wegen der engen Verflechtung mit Mittel- und Osteuropa.

Im Großen und Ganzen beobachten wir daher eine relativ rasche Reaktion der österreichischen Vorstände. Weder Angststarre noch Realitätsverweigerung scheinen sich breit zu machen. Die Kernfrage lautet allerdings: "Wie reagiere ich richtig?" Der erste Reflex heißt typischerweise Kostensenkung – und damit verbunden: Stellenabbau.

Unserer Meinung nach ist das aber zu kurz gedacht. Im Folgenden führen wir sechs Empfehlungen an, wie Unternehmen bei einer **plötzlich eintretenden Konjunkturkrise intelligent und weitblickend reagieren** (sollten).

1. Führungsmodell überprüfen

In den letzten fünf Jahren haben österreichische Unternehmen ihre **Entscheidungsstrukturen stark dezentralisiert** – eine typische Aufstellung für Wachstumsphasen, in denen es auf Marktnähe und unternehmerische Freiheiten ankommt. In einem plötzlichen Konjunkturabschwung hat diese Organisationsform jedoch vier deutliche Nachteile:

- Erstens sind die **lokalen Einschätzungen** über die weitere Marktentwicklung **typischerweise zu positiv**, was auch im Naturell dezentraler, unternehmerischer Landeschefs liegt. Gerade in der derzeitigen Situation ist es aber entscheidend, die wirtschaftlichen Entwicklungen im Jahr 2009 über eine gesamte Region hinweg realistisch und vor allem einheitlich einzuschätzen.
- Zweitens können kurzfristige **Budgetabweichungen**, sowohl im Ergebnis als auch im Auftragseingang, durch "geschickte" dezentrale Manager häufig **kompensiert** werden, indem diese stille Reserven auflösen oder Buchungen verschieben. So wird eine rasche Rückkopplung von Abweichungen zur Zentrale verhindert.
- Drittens geht in einer Situation, in der sehr rasch reagiert werden muss, bei einer stark dezentralen Aufstellung sehr **viel Zeit** durch den eingebauten Diskussions- und Abstimmungsprozess **verloren**. Gleichzeitig können einheitliche Maßnahmen in den einzelnen Ländern unterschiedlich ankommen oder umgesetzt werden.
- Viertens ist gerade jetzt ein **zentrales Risikomanagement** mit raschen und unbürokratischen Kommunikationswegen besonders wichtig. In vielen Branchen jedoch ist dies aufgrund der positiven Entwicklungen der letzten Jahre nur schwach ausgeprägt (beispielsweise in der Bau- oder Anlagenbauindustrie).

Vor dem Hintergrund dieser vier Faktoren muss es in der derzeitigen Situation der erste Schritt des Konzernvorstands sein, die Zügel straffer anzuziehen und sehr rasch auf eine verstärkte zentrale Entscheidungsstruktur umzustellen. Da die grundsätzliche Neuausrichtung einer Konzernorganisation zumeist aufsichtsratspflichtig ist, empfehlen wir nicht eine komplette Umstrukturierung – die ohnehin zu viel Zeit benötigen würde –, sondern lediglich die **Zentralisierung einzelner Prozesse** sowie eine Straffung der Geschäftsordnungen und Genehmigungsrichtlinien, die Steigerung der Transparenz im Controlling sowie die Installation eines zentralen Risikomanagements.

Eine zentrale Steuerung unter Beibehaltung eines grundsätzlich dezentralen Organisationsmodells erlaubt auch, die **Dynamik**, die **lokale Marktorientierung** und die Motivation der zuletzt aufgebauten zweiten und dritten Managementebene trotz der Krise **aufrechtzuerhalten**.

2. Heimatmarkt absichern

Ein **stabiler Heimatmarkt** ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von stark expandierenden, international oder sogar weltweit tätigen Unternehmen. Im Heimatmarkt sind aufgrund der höheren Marktanteile typischerweise die **Margen besser**, das rechtliche und regulatorische Umfeld ist besser bekannt, es gibt kein (oder ein geringeres) Währungsrisiko und es wird typischerweise mit einer **höheren Auslastung** und somit einem **besseren Cashflow** gearbeitet.

Die weltweit 500 größten Unternehmen setzen beispielsweise zwischen 60 und 80% ihres Geschäftsvolumens in ihrem jeweiligen Heimatmarkt (sei es den USA, der EU oder Japan) um. Dieser Bereich stellt zumeist eine wichtige Basis für den internationalen Erfolg dar.

Für österreichische Unternehmen hat sich die Definition des Begriffs "Heimatmarkt" in den letzten zehn Jahren zumeist verändert: Er beschränkt sich nicht mehr auf Österreich, sondern bezieht sich mehr und mehr auf Zentraleuropa. In der derzeitigen Krise und im Vorfeld eines voraussichtlich schwierigen Jahres 2009 ist es für österreichische Unternehmen entscheidend, ihre Marktposition im jeweiligen Heimatmarkt und die daraus resultierenden **Ertragsreserven abzusichern**. Aus strategischer Sicht ist diese Absicherung weitaus wichtiger als jene von entfernten Exportmärkten, in denen – wenn auch zum Teil mit hohem Aufwand – erst in den letzten Jahren Marktanteile aufgebaut wurden.

Das heißt nicht, dass Gesellschaften in Überseemärkten voreilig verkauft oder geschlossen werden sollen. Es bedeutet lediglich, dass das Topmanagement seinen Fokus schärfen sollte. Die **Absicherung des Heimatmarktes** bezieht sich dabei sowohl auf den Marktanteil und damit auf das absolute Volumen als auch auf die **Margen- und Preissituation**. Eine hohe strategische Priorität muss es sein, einen Preiskampf und eine möglicherweise nachhaltige Erosion des Preisniveaus im Heimatmarkt zu vermeiden.

3. Key Account Management organisieren

Die Frage der richtigen Struktur des Vertriebs hinsichtlich Key Account Management stellt sich insbesondere für größere B2B-Unternehmen, die in Business Units, divisional oder in stark unabhängigen Landesgesellschaften (zumeist mit eigener Produktion) aufgestellt sind. Ein typisches Beispiel ist die Automobilzulieferindustrie, Ähnliches gilt aber auch für viele Komponenten- und Maschinenproduzenten. Auch in diesem Bereich hat die Wachstumsperiode der letzten Jahre zumeist zu einer **verringerten internen Abstimmung** oder, positiv formuliert, zu einer dezentralen unternehmerischen Ausprägung geführt. Auch ist es die typische Konsequenz einer Hochkonjunkturphase, dass sich große Konzerne weniger mit interner Abstimmung, Richtlinien und Prozessen sowie Kommunikation auseinandersetzen.

Bei einer Konjunkturkrise kann dies jedoch sehr gefährliche Konsequenzen haben: Große Kunden drehen zuallererst an der Kostenschraube im Material und starten sehr schnell interne Projekte zur Einkaufsoptimierung. Diese Tatsache, einhergehend mit der typischerweise besseren und strafferen Organisation des Einkaufs des Kunden im Vergleich zum eigenen Vertrieb, führt zu einer Informationsasymmetrie, die sehr schnell zu **nachteiligen Verhandlungsergebnissen** führen kann.

Daher muss in Zeiten eines Konjunkturrückgangs eine **sinnvolle Struktur für effektives Key Account Management** gefunden werden. Ob diese in eine zentrale Kundenverantwortung ("one face to the customer") mündet oder lediglich in eine im Hintergrund stattfindende interne Koordination ("one voice to the customer"), ist im Einzelfall zu beurteilen.

Eine verstärkte Key-Account-Orientierung ist auch deshalb strategisch bedeutend, weil sie eine zunehmende **Fragmentierung des Kundenportfolios verhindern** kann. Diese Fragmentierung kann eintreten, weil bei einem plötzlichen Rückgang der Auslastung der Vertrieb angehalten wird, kleine Aufträge auch zu Grenzkosten hereinzuholen, um kurzfristige Auslastungsschwankungen auszugleichen. Dieses Vorgehen kann jedoch höchst problematisch werden, da es die Prozesseffizienz deutlich verringert. Zudem sinkt die Aufmerksamkeit des Vertriebs bezüglich der wichtigsten Kunden, was dem Wettbewerb offene Flanken bietet.

4. Dezentrale Wertschöpfungsstrukturen optimieren

Die Expansion vieler Unternehmen während der letzten Jahre hat nicht nur organisch stattgefunden, sondern wurde auch durch Übernahmen ganzer Produktions- und Vertriebsstrukturen vorangetrieben. Die **Strukturbereinigung der Wertschöpfungskette** innerhalb einzelner Regionen oder über den gesamten Konzern hinweg haben viele Unternehmen jedoch hinausgeschoben – mit dem Argument, gut laufende, neu akquirierte Unternehmen nicht stören zu wollen.

Positiv betrachtet, ergibt das in vielen Fällen die Chance **kurzfristiger Ergebnis- und somit Werthebel**, noch dazu mit einer extern begründeten Argumentation, mit der typischerweise der Umsetzungsdruck und somit -erfolg erhöht werden kann. Dabei geht es uns jedoch nicht um die Zentralisierung von Aufgaben, sondern vor allem um die Abstimmung der Aufgaben zwischen einzelnen Landesgesellschaften: beispielsweise den Aufbau regionaler Shared Service Center, die Optimierung des

dezentralen Logistiknetzes, die Abgrenzung der Wertschöpfungsstruktur, die Zusammenlegung einzelner Produktionsbereiche oder auch die Spezialisierung einzelner Standorte auf Fertigungstechnologien.

5. Zentralfunktionen strategisch optimieren

In jedem Kostensenkungsprojekt stellt sich – oft sogar an erster Stelle – die Frage nach dem Mitarbeiterabbau in der Holding oder Konzernzentrale selbst. Obwohl selbstverständlich auch die Zentrale schlank und effizient sein muss, raten wir von einem überhasteten Einschnitt in zentralen Aufgaben und Funktionsbereichen ab. Das Argument gegen diesen Schritt ist nicht ein "Vorhalten von Ressourcen für bessere Zeiten" oder eine "langfristige Orientierung". Zwar ist beides grundsätzlich begrüßenswert, bei einer kurzfristigen Ertragskrise jedoch oft wenig hilfreich.

Vielmehr ist unsere Argumentation die, dass gewisse **Zentralfunktionen die Vorteile einer konzernalen Struktur** überhaupt erst ermöglichen. Der Hintergrund dafür ist einfach: In vielen Branchen haben gerade österreichische Konzerne in den letzten zehn Jahren ein fragmentiertes, stark regionales Geschäft europa- oder sogar weltweit konsolidiert (zum Beispiel in der Bau-, Bauzuliefer- oder Verpackungsindustrie). Dadurch sind sie zum Teil sogar Marktführer geworden, während der Wettbewerb häufig mittelständisch geblieben ist. Ein **mittelständischer Wettbewerb** bedeutet jedoch auch eine bessere Marktkennntnis, eine stärkere Kundenbindung sowie eine schlankere Aufstellung und damit einhergehend eine günstigere Kostenstruktur (typisches Beispiel: "kein SAP").

Wenn er strategisch richtig reagiert, verfolgt dieser mittelständische Wettbewerb in Krisenzeiten auch unsere Empfehlungen 2. und 3., nämlich die Absicherung seines Heimatmarktes sowie ein verstärktes Key Account Management. Das macht großen Konzernen selbstverständlich das Leben deutlich schwerer.

Die strategische Logik der Konsolidierung einer fragmentierten Industrie kann immer nur darin bestehen, dass eine **konzernale Aufstellung** gegenüber einer mittelständischen Struktur Mehrwert schafft. Dieser **Mehrwert** basiert beispielsweise auf der technischen Standardisierung, der Umsetzung von Effizienzsteigerung, einer einheitlichen Produktentwicklung, einem einheitlichen Branding, Bündelung von F&E Ressourcen oder technologischer Kompetenz, die nicht an jedem Standort dupliziert werden muss. Von dieser strategischen Konzernlogik darf aber auch in schwierigen Zeiten nicht abgerückt werden. Sonst wird sich sehr rasch die Frage nach dem Verkauf einzelner Standorte, Gesellschaften oder Landesorganisation stellen und die Gesamtlogik des Konzerns infrage gestellt werden.

Daher gilt es bei der Optimierung der Overhead-Kosten in der Zentrale darauf zu achten, welche Funktionen die Konzernstrategie grundsätzlich unterstützen bzw. erst ermöglichen und welche – zumeist rein administrative – Funktionen kostengünstiger oder effizienter erbracht werden können.

Ein zweites Argument für eine strategische Herangehensweise ist das **Nachverfolgen von geplanten Synergien** nach Übernahmen. Typischerweise wurden in den letzten Jahren hohe Aufschläge im Zuge von Akquisitionen gezahlt, die auf vermeintlichen Synergien beruhten, die im Due-Diligence-Prozess mehr oder weniger exakt

quantifiziert wurden. Nur die Konzernzentrale kann nachverfolgen bzw. sicherstellen, dass diese Synergien in den Folgejahren auch tatsächlich realisiert werden und dass somit nicht durch die einzelnen Akquisitionen Wert vernichtet wird. Dies erfordert jedoch hoch qualifizierte, zumeist technische Expertise, die dementsprechend nicht aus kurzfristigen Kostenüberlegungen abgebaut werden darf.

Besonders hervorheben möchten wir in diesem Zusammenhang die **Bedeutung von Forschung und Entwicklung** bzw. von Innovation. Den direkten Zusammenhang zwischen Innovationskraft und **Umsatz-, sowie Ertragswachstum**, haben wir bereits in mehreren Untersuchungen empirisch nachgewiesen. Dieser Zusammenhang behält aber auch in Krisenzeiten seine Gültigkeit. Dementsprechend dürfen Unternehmen – insbesondere diejenigen mit einem hohen Exportanteil, in Österreich beispielsweise in der metallverarbeitenden oder Maschinenbauindustrie – auch in den nächsten 12 Monaten nicht von dieser Innovationsorientierung abrücken. Ein starker Einschnitt in die zentralen F&E-Ressourcen wird die kurz- und mittelfristige Wettbewerbsfähigkeit massiv beeinträchtigen und ist somit abzulehnen.

6. Wachstumschancen nutzen

Trotz aller Diskussionen über die Finanz- und Wirtschaftskrise sowie über Kostenfokus und Restrukturierung, sind auch **selektive Wachstumsziele** nicht aus den Augen zu verlieren. Gerade im derzeitigen Börseumfeld gibt es für gut kapitalisierte Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten für **Übernahmen** zu vergleichsweise günstigen Multiples, die noch vor acht Monaten undenkbar gewesen wären. Damit einhergehen wird in 2009 eine strukturelle Veränderung der Wettbewerbslandschaft, beispielsweise in der Automobilzulieferindustrie.

Das Festhalten an gezielten Wachstumsstrategien hat auch einen psychologisch wichtigen Effekt für das Management: **Ambitionierte Ziele** ermöglichen eine verstärkte **Mobilisierung der Mitarbeiter**. Unternehmen, die ihre Budgets zu stark zurücknehmen, schöpfen hingegen interne Reserven zu wenig aus und erreichen nicht den notwendigen Anspannungsgrad, um in Krisenzeiten Marktanteile zu gewinnen.

Fazit

Die bevorstehende Situation eines plötzlich eintretenden Konjunkturinbruchs stellt österreichische Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Wir empfehlen, den unmittelbaren Reflex des reinen Cost Cutting zurückzustellen und sich zunächst über die hier angeführten strategischen Themenfelder Gedanken zu machen. Unsere Erfahrung aus unzähligen Projekten zeigt: Ein Restrukturierungskonzept, das auf diesen sechs Säulen basiert, trägt deutlich **wirksamer** und auch **nachhaltiger** zur **Absicherung der Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit** bei.