

think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Drei Fragen zur

SZENARIO-UPDATE: APRIL 2009

Krise:

Wie tief? | Wie lange? |

Und wie schnell geht es
wieder nach oben? | Wir

sagen Ihnen, worauf Sie
jetzt achten müssen und
liefern strategische
Handlungsempfehlungen |

KONJUNKTURAUSBLICK IM FREIEN FALL

IMF Prognosen zur Entwicklung des globalen BSP 2009

+3,0%
Oktober 08

+2,2%
November 08

+0,5%
Januar 09

-0,5% bis -1,0%
März 09

Quelle: IMF World Economic Outlook

Im November 2008 waren wir mutig genug, drei Szenarien zur Wirtschaftskrise vorzustellen und unsere Einschätzung zur weiteren Entwicklung abzugeben. Aus unserer Sicht waren Dauer und Schwere der Krise vom Funktionieren der Finanzmärkte und der Wirksamkeit der staatlichen Interventionen abhängig. Außerdem war im Winter noch nicht klar, in welchem Ausmaß einzelne Industrien vom Abschwung betroffen sein würden und wie die BRIC-Staaten auf die Krise reagieren.

Seitdem ist die Unsicherheit eher größer geworden: Die Prognosen der Wirtschaftsforscher weichen stark voneinander ab – allein für Deutschland reichen sie von moderaten -1,5% bis hin zu einer Kontraktion von -7% –, weltweit nimmt das Risiko politischer Unruhen zu und die Finanzindustrie ist noch weit von einer Rettung entfernt. Andererseits haben viele Regierungen rasch gehandelt, noch hat keine neue Welle des Protektionismus eingesetzt. Konjunkturprogramme wie das chinesische scheinen erste Wirkung zu zeigen.

Wir haben uns deswegen entschlossen, unsere drei Szenarien aus dem vergangenen Jahr zu aktualisieren.

DABEI HABEN WIR UNS DREI ZENTRALE FRAGEN GESTELLT:

- 1) Wie tief geht der Abschwung noch?
- 2) Wie lange dauert die Krise an?
- 3) Mit welcher Intensität wird der Aufschwung einsetzen?

Um hier Orientierung zu bieten, haben wir wieder drei mögliche Szenarien abgegrenzt:

- 1) **DIE V-KURVE:** Unser erstes Szenario beschreibt einen steilen Abschwung, direkt gefolgt von einem raschen Aufschwung.
- 2) **DIE U-KURVE:** Das zweite Szenario geht von einer tieferen Rezession aus, der Aufschwung setzt erst nach einer längeren Phase der Bodenbildung ein.
- 3) **DIE L-KURVE:** Unser drittes Szenario schildert eine extreme Rezession (Quasi-Depression), der eine lange Phase der Stagnation folgt.

Die weitere wirtschaftliche Entwicklung ist unklar. Szenarien sind deshalb eine wichtige Orientierungshilfe. Um sie noch besser einsetzbar zu machen, haben wir versucht, die Wendepunkte und Indikatoren herauszuarbeiten, die als Anhaltspunkte dafür gelten können, ob ein Szenario noch wahrscheinlich ist oder ob bereits von einem anderen, schlechteren Szenario ausgegangen werden muss.

SZENARIO 1: DIE V-KURVE – DEM STEILEN ABSCHWUNG FOLGT EIN SCHNELLER AUFSCHWUNG

A) TIEFE DER KRISE: Die Weltwirtschaft schrumpft 2009, die Wachstumsrate zum Vorjahr beträgt ca. -0,5%. Besonders hart getroffen sind stark exportorientierte Volkswirtschaften wie Deutschland (-3,2%) oder Japan (-5,8%) sowie Länder mit strukturellen Problemen im Finanz- oder Immobiliensektor, wie die USA (-2,8%) und UK (-3,0%). Ein durch wachsende Binnenmärkte gestütztes moderates Wachstum in vielen Emerging Markets sowie ein immer noch hohes Wachstum gerade in den BRIC-Staaten China (+6,0%) und Indien (+4,5%) stabilisiert die Weltwirtschaft.

B) DAUER DER KRISE: von heute an noch 12 Monate. Im zweiten und dritten Quartal 2009 verlangsamt sich der Abschwung, spätestens im zweiten Quartal 2010 sehen wir in einer Reihe von Industrienationen wieder positive Wachstumsraten zum Vorquartal.

C) INTENSITÄT DES AUFSCHWUNGS: rasche Belebung der Wirtschaft. Eine in vielen Ländern deutliche Erholung des Konsumklimas und leere Läger in der Industrie lassen die Nachfrage anspringen. 2010 verbessert sich die Wachstumsrate global auf +2,5% (USA +1,0%, Deutschland +0,5%, Japan +0,4%).

D) DIE DETAILS: Die massiven staatlichen Interventionen zahlen sich aus. In Summe greifen nun die Programme zur Stabilisierung des Finanzsystems und zur Stützung der Konjunktur. Zinssätze auf historischen Tiefstständen unterstützen den Trend. Eine entschlossene, extrem expansive Geldpolitik, insbesondere in den USA und in UK, fördert die Erholung der Konjunktur weiter.

Weil den Banken fast unbegrenzt Liquidität zur Verfügung gestellt wird, gelangen endlich auch die zur Ankurbelung der Nachfrage wichtigen Kreditmittel in den Markt. Eine Kreditklemme ist abgewendet, Unternehmen wie Konsumenten stehen ausreichende Mittel zur Verfügung. Die Gefahr einer Deflation ist damit gebannt. Inflationären Tendenzen als Folge der expansiven Geldpolitik und wieder ansteigenden Energie- und Rohstoffpreisen wird durch eine schrittweise Reduzierung der dem Finanzsystem kurzfristig zur Verfügung gestellten Mittel wirksam begegnet.

Das Vertrauen in die Märkte kehrt zurück, die Kurse an den Aktienmärkten ziehen deutlich an. Die Sparquote der durch den Einbruch der Immobilienpreise und den Verfall der Aktienkurse hart getroffenen Haushalte sinkt, die Konsumneigung nimmt zu.

Parallel zieht die Nachfrage nach Industriegütern an. Leere Läger und lange aufgeschobene, aber dringend nötige Ersatzbeschaffungen sorgen für ein schnelles Anspringen zyklischer Industriesektoren wie des Maschinenbaus. Gerade exportorientierte Volkswirtschaften wie Deutschland profitieren, die Industrieproduktion steigt hier 2010 um 1,5%.

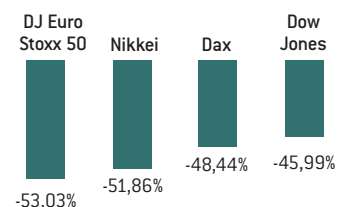
V-KURVE:

Massiver, aber kurzer Abfall;
Erholung schon Anfang 2010



AKTIENKURSE HABEN SICH HALBIERT

Entwicklung der Leitindizes seit Oktober 2007¹



¹Stand: 31.03.2009

Quelle: Bloomberg

Unterstützt wird der Welthandel durch die weitgehende WTO-Konformität der Akteure. Einzelne protektionistische Maßnahmen sind zu beobachten, massivere handelspolitische Beschränkungen bleiben jedoch aus.

Das Gebot der Stunde heißt temporär 'mehr Staat', jedoch nicht auf Kosten, sondern zu Gunsten des marktwirtschaftlichen Systems. Planmäßig werden die Unterstützungspakete für einzelnen Branchen zurückgefahren, Verstaatlichungen aufgehoben. Damit werden auch die Staatshaushalte weltweit wieder entlastet, die drohende Gefahr einer Abwärtsspirale hin zu einer unkontrollierbaren Überschuldung der Staaten ist gebannt.

Einzig die Finanzwirtschaft unterliegt auch in Zukunft einer härteren und international koordinierten Regulierung.

E) WENDEPUNKTE: Ob unser Szenario 'V-Kurve' eintritt, hängt vor allem von zwei Fragen ab: Können die USA im Sommer oder Frühherbst mit guten Nachrichten über die anziehende Konjunktur aufwarten und gelingt es China, sich eine realistische Chance auf mindestens 6% Wachstum zu schaffen? Nur wenn die Antwort auf diese Fragen positiv ist, besteht die Chance auf eine relativ rasche Erholung der Konjunktur.

Aus unserer Sicht ist diese Entwicklung nicht unwahrscheinlich. Wir wissen, dass China derzeit seine Staatsunternehmen neu ausrichtet, aggressiv Unternehmen zukauf und die Maßnahmen zur Belebung der Binnennachfrage erste Erfolge zeigen – die chinesische Sparquote ist eine der höchsten der Welt, dieses Geld fließt derzeit verstärkt in den Konsum. Und in den USA wollen erste Experten den 'Anfang vom Ende der schlechten Nachrichten' ausgemacht haben: mit anziehenden Hausverkäufen, schwach steigenden Konsumausgaben und leicht anziehender Nachfrage nach Konsumgütern.

Wenn dieses Szenario eintritt, wäre dies auch an typischen Frühindikatoren messbar. Zum Beispiel beim ifo-Index für das weltweite Wirtschaftsklima. Er spiegelt die aktuelle wirtschaftliche Lage und die Zukunftserwartungen wider, liegt im Moment (erstes Quartal 2009) bei 50 Punkten und ist seit dem dritten Quartal 2007 kontinuierlich gesunken. Wenn dieser Index ab dem dritten Quartal 2009 wieder steigt und sich im vierten Quartal 2009 bei ca. 70 Punkten bewegt, lässt sich eine Erholung prognostizieren. Zum Vergleich: Im zweiten Quartal 2008 lag der ifo-Index noch bei 81 Punkten. Ein weiterer Frühindikator ist das Anziehen des Welthandels: Die seit dem zweiten Quartal 2008 um 90% abgestürzten Raten für Seefracht (Baltic Dry Index), die derzeit bei ca. 1.000 Punkten liegen, sollten sich bis Ende 2009 auf 3.000 Punkte erholt haben –den Durchschnittswert des Jahres 2006.

SZENARIO 2: DIE U-KURVE – VERLÄNGERTE PHASE DER REZSSION MIT ZÖGERLICHEM AUFSCHWUNG

Wenn die Wende in den USA und China nicht gelingt und die Frühindikatoren nicht anziehen, wie geschildert, befinden wir uns – bestenfalls – im Szenario zwei: der U-Kurve, gekennzeichnet von einer lang anhaltenden Rezession.

A) TIEFE DER KRISE: Die Wirtschaft schrumpft. Mit einer Wachstumsrate von -1,0% bis -1,5% ist 2009 das globale BIP erstmals seit zwei Generationen negativ. Das deutsche Bruttosozialprodukt sinkt im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 5%.

B) DAUER DER KRISE: Vor uns liegen vier bis sechs Quartale negativen Wachstums. Erst in der zweiten Jahreshälfte 2010 setzt der Aufschwung ein.

C) INTENSITÄT DES AUFSCHWUNGS: Nach dem scharfen Abschwung setzt die Erholung nur zögerlich ein, 2010 liegt das globale Wachstum bei nur 1,5%, das Wirtschaftswachstum wichtiger Industrienationen stagniert. Erst im Jahre 2011 ist ein merklicher Aufschwung zu beobachten.

U-KURVE:

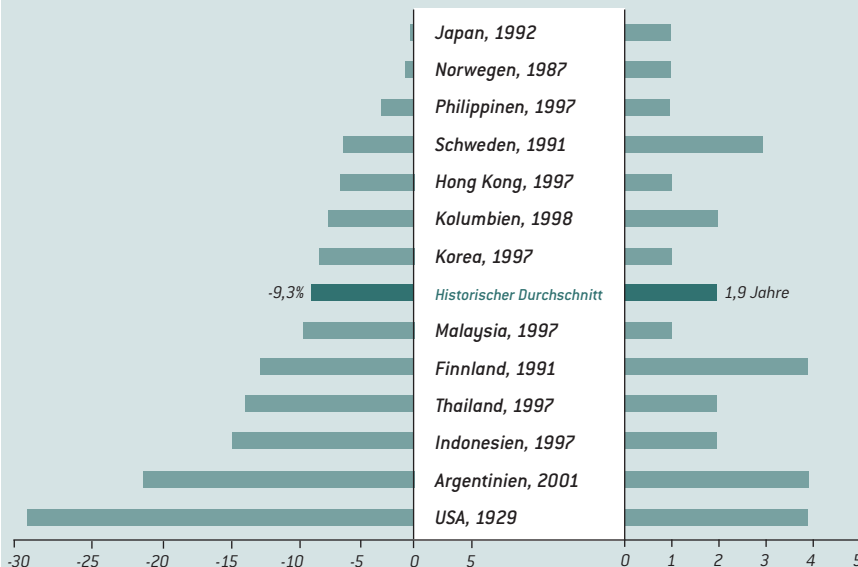
Tiefe Krise;
Erholung erst Ende 2010



WAS UNS DIE GESCHICHTE LEHRT: NACH BANKENKRISEN BRICHT DAS BRUTTOSOZIALPRODUKT IM SCHNITT UM 9% EIN

Abnahme reales BSP per capita in %

Dauer des Abschwungs in Jahren



Quelle: Carmen M. Reinhart & Kenneth S. Rogoff; Roland Berger Strategy Consultants

D) DIE DETAILS: Global sinkt die Wirtschaftsleistung, eine Konjunkturbelebung findet nur langsam statt. Staatliche Eingriffe zur Belebung der Konjunktur verpuffen teilweise, weil das Vertrauen der Konsumenten am Boden ist. Die Sparquoten steigen, die Konsumneigung sinkt deshalb stark. Die schnell steigende Arbeitslosigkeit dämpft die Nachfrage weiter.

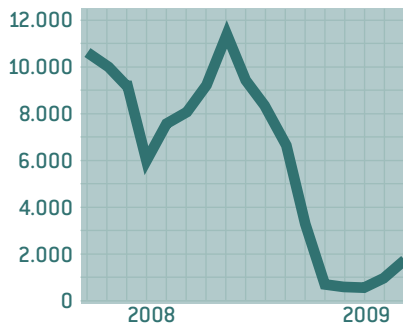
Auch die Stabilisierung des Bankensystems geht nur schleppend voran. Die Ungewissheit über eventuell immer noch vorhandene Risiken ist hoch. Banken stellen deshalb dem Kreditmarkt die ihnen von den Zentralbanken gewährte Liquidität nur zögerlich zur Verfügung. Die restriktive Kreditvergabe verhindert ein Anspringen der Nachfrage.

Weitere Banken und Versicherungen werden verstaatlicht, neu geschaffene Bad Banks übernehmen zusätzliche Risiken von den Finanzinstituten. Einzelne Staaten stützen massiv bestimmte Branchen, ein dringend nötiger Strukturwandel wird verzögert. Protektionismus, u.a. durch eine deutliche Erhöhung der Einfuhrzölle, nimmt zu.

Durch ihre expansive Geldpolitik üben die Zentralbanken stark inflationären Druck aus. Nachdem die Zinssätze in Ländern wie den UK bereits gegen null gehen, ist das Standardinstrumentarium der Zentralbanken fast ausgeschöpft. Als letztes Mittel kommt 'Quantitative Easing' zum Einsatz, der Ankauf von Staatsanleihen durch die Notenbanken in den USA und den UK – also die Staatfinanzierung mittels Notenpresse.

**FRÜHINDIKATOR FRACHTRATEN:
BODEN DER KRISE ERREICHT?**

Baltic-Dry-Fracht-Index¹ (Seeschifffahrt)



¹Monatsanfangswerte; Quelle: Bloomberg

E) WENDEPUNKTE: Die zentralen Indikatoren für das Eintreten der U-Kurve sind wirtschaftlicher und politischer Art. In unserem Szenario wird der Inflationsdruck im Laufe des Jahres 2010 zunehmen, weil die Zentralbanken massivem politischen Druck ausgesetzt sind, die Geldmenge nicht zu stark zu reduzieren, um die Konjunktur nicht auszubremsen. Gleichzeitig steigen die Energie- und Rohstoffpreise. Entscheidend wird es sein, ob es den Zentralbanken gelingt, den so entstehenden Inflationsdruck in einem engen Korridor bis maximal 5% einzudämmen.

In diesen Fragenkomplex gehört auch, ob die EZB unabhängig bleibt und ihre Stabilitätspolitik weiter betreiben kann. Das nämlich würde den Druck auf hochverschuldete Länder wie Griechenland, Spanien und Irland erhöhen. Sie müssen bei der Ausgabe von Staatsanleihen bereits große Risikoaufschläge hinnehmen. Eine Abwertung der Währung ist im Euro-Raum nicht möglich, so dass sich die Frage nach der Stabilität der Eurozone stellt.

Nicht nur die enormen Konjunkturprogramme, sondern auch die hohen Steuerausfälle belasten die Etats der schon heute hochverschuldeten Länder. Der IMF wird zu weiteren Rettungsprogrammen gezwungen.

Die innenpolitische Lage wird in vielen Nationen instabil, das Vertrauen der Bevölkerung in die Kompetenz und Handlungsfähigkeit der Regierung erreicht einen historischen Tiefpunkt. Politische Spielräume werden weiter eingeschränkt, Regierungen agieren zunehmend populistischer. Die Neigung zu Verstaatlichungen nimmt zu.

Diese Entwicklungen werden auch in den Frühindikatoren deutlich. In der ersten Jahreshälfte 2010 muss der ifo-Weltwirtschaftsklima-Index moderat ansteigen und sollte schließlich im zweiten Quartal 2010 mit ca. 60 Punkten zehn Punkte über dem Wert des ersten Quartals 2009 liegen. Auch der Baltic Dry Index muss ab Mitte 2010 mit wieder anziehen, um das Ende der Bodenbildung zu signalisieren. Im ersten Halbjahr 2010 werden sich die Wachstumsraten in den Industrienationen noch um den Nullpunkt bewegen, erst im zweiten Halbjahr bessert sich die Lage deutlich, es sind wieder durchweg positive Wachstumsraten zu beobachten. Die ifo-Indizes für das Wirtschaftsklima in Westeuropa, Nordamerika und Asien steigen erst ab dem ersten Quartal 2010 wieder moderat und in der zweiten Jahreshälfte deutlich.

SZENARIO 3: DIE L-KURVE – EXTREME REZESSION, GEFOLGT VON EINER LANGEN PHASE DER STAGNATION

Das Jahr 2009 wird zeigen, ob wir die Trendwende schaffen und es zu einer raschen Erholung – der V-Kurve – kommt. Gelingt das nicht, entscheidet sich im Sommer 2010, ob wir mit einer U- oder einer L-förmigen Konjunkturentwicklung rechnen müssen, einer mittelfristigen Erholung oder einer langanhaltenden Depression.

A) TIEFE DER KRISE: Die globale Wirtschaft schrumpft innerhalb von zwei Jahren um insgesamt 3%. Das deutsche Bruttosozialprodukt sinkt bis Ende 2010 in Summe um 7%.

B) DAUER DER KRISE: von heute an mindestens drei Jahre. Zwar sinken die Wachstumsraten ab Mitte 2011 nicht mehr, allerdings setzt auch kein deutlicher Aufschwung ein, die globale Wirtschaft stagniert.

C) INTENSITÄT DES AUFSCHWUNGS: minimal, nur aus den Emerging Markets erfolgen leichte Wachstumsimpulse.

D) DIE DETAILS: Die Wirtschaft befindet sich in einer Dreifachkrise von Finanzwirtschaft, Realwirtschaft und Wirtschaftssystem. Den massiven Forderungen nach 'mehr Staat' folgend, wenden sich Regierungen weltweit zunehmend vom marktwirtschaftlichen System ab. Trotz enormer Liquiditätseinschüsse durch die Zentralbanken funktioniert der Transmissionsmechanismus über das Bankensystem nicht. Banken horten weiter Geld, die dringend notwendige Ausweitung der Kreditvergabe erfolgt nur schleppend, Güter- und Dienstleistungsmärkte kontrahieren, die Arbeitslosigkeit steigt.

Der Welthandel ist stark rückläufig. Eine langfristige konjunkturelle Erholung in Ländern mit hohen Außenhandelsdefiziten, allen voran die USA, erfordert einen Ausgleich der Zahlungsbilanz. Stark exportabhängige Nationen wie Deutschland, Japan und China sind deshalb hart getroffen. In diesen Volkswirtschaften entfalten auf den Binnenmarkt gerichtete Konjunkturprogramme kaum Wirkung. Steuererleichterungen werden über die erhöhte Sparquote absorbiert und sind nicht nachfragewirksam.

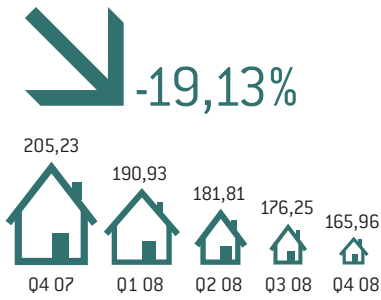
L-KURVE:

Lange Phase der wirtschaftlichen Stagnation



REKORDRÜCKGANG BEI US-HAUSPREISEN

Case-Shiller US Hauspreise-Index



Quelle: Bloomberg

Bedingt durch hohe Steuerausfälle und aufwändige Konjunkturprogramme steigen die Staatsdefizite weltweit rasant. Die Emission von Staatsanleihen in nie gekanntem Ausmaß ist die Folge. Industrienationen mit hoher Bonität konkurrieren zunehmend mit Schwellen- und Entwicklungsländern um die Gelder der Investoren. Für letztere wird die Geldbeschaffung schwierig, die Risikoprämien steigen schnell. Die Interventionsmittel des IMF sind überstrapaziert. Staatsbankrotte, die die Weltwirtschaft weiter belasten, sind die Folge.

Erst gegen Mitte des nächsten Jahrzehnts kehrt die Weltwirtschaft wieder auf ihren langfristigen Wachstumspfad (+3%) zurück, viele staatliche Eingriffe in die Wirtschaft wirken noch weit länger nach.

UNSERE EINSCHÄTZUNG DER WIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG

Zu Beginn einer Krise schätzen Ökonomen die wirtschaftliche Entwicklung in der Regel zu positiv ein, während der Krise neigen sie zum Gegenteil, Tiefe und Dauer des wirtschaftlichen Abschwungs werden dann deutlich überschätzt. Damit Sie sich besser orientieren können, haben wir die Wendepunkte definiert, an denen sich der weitere Verlauf der Krise festmachen lässt.

Die wesentlichen Punkte für das Jahr 2009 sind die Entwicklungen in China und den USA. Auch wenn das Erreichen der Talsohle und die Zeichen erster Erholung vor allem psychologische Bedeutung haben – dieser Effekt wird die Zuversicht in Märkte und Aussichten wieder beleben, was sich rasch an den üblichen Frühindikatoren absehen lassen wird.

Bleibt die Wende und damit der Optimismus aus, fällt die Wirtschaft in das U- oder das L-Kurven-Szenario. Welche der beiden Alternativen – schwere Rezession oder Depression – realistisch ist, wird sich im Laufe des Jahres 2010 zeigen. Hier kommt es vor allem auf die Kombination wirtschaftlicher Entwicklungen und politischer (Re-)Aktionen an. Ob die Inflation dramatisch zunimmt, der Euro-Raum vor einer Zerreißprobe steht oder der Protektionismus zurückkehrt – all diese Fragen sind abhängig von ökonomischen Rahmenbedingungen und politischen Entscheidungen.

Deflation, Stagnation und Protektionismus sowie eine Welle politischer Unruhen könnten zum 'Worst Case' führen, der L-Kurve. Der Eintritt dieses Szenarios wird auch ohne einen Blick auf die Frühindikatoren, die sich dramatisch schlecht entwickeln, schnell deutlich: Nationalstaaten verabschieden sich von einem koordinierten multinationalen Handeln, verfolgen ausschließlich ihre eigenen Interessen und agieren offen gegeneinander. Aus heutiger Sicht ist dieses Szenario nicht wahrscheinlich und auf jeden Fall vermeidbar, wenn Regierungen und Unternehmen rechtzeitig und entschlossen gegensteuern.

WAS JETZT ZU TUN IST

Wir wissen nicht, was kommt. Also müssen wir auf alles vorbereitet sein. Auf eine weitere Verschärfung der Krise ebenso wie auf einen baldigen Aufschwung.

Konsequente Kostensenkung ist jetzt wichtig, gleichzeitig dürfen die zukünftigen Potenziale des Unternehmens aber nicht gefährdet werden. Die alte V-Kurve – also erst gesund-schrumpfen und dann wieder wachsen – gilt nicht mehr. Heute, erst Recht in einer Krise, müssen Produktivitätssteigerung und Wachstumsinvestitionen gleichzeitig verfolgt werden, sonst fällt ein Unternehmen schnell hinter die Konkurrenz zurück.

Die strategische Planung muss deshalb auf maximale Flexibilität ausgelegt sein. Bei unseren Strategieprojekten setzen wir deshalb vor allem auf die Bildung von Szenarien. Statt eines statischen, eindimensionalen Bildes der Zukunft liefern sie alternative Perspektiven auf ein Bündel von Entwicklungen, erlauben es, die Indikatoren für das Eintreten eines Szenarios zu definieren und die nötigen Schritte vorzubereiten.

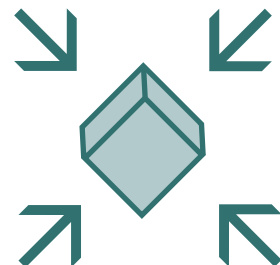
Eines ist klar: Eine Krise bietet auch Möglichkeiten für gut aufgestellte Unternehmen, die größten Marktanteilsverschiebungen finden in Rezessionen statt. Wer jetzt schnell und aggressiv auf das veränderte Marktumfeld reagiert, bringt sein Unternehmen in Vorteil. Dazu gehört es zum Beispiel auch, absehbare Wachstumsfelder, wie z.B. Green Tech, systematisch zu erschließen. Hier, aber auch bei Infrastrukturmaßnahmen bieten die staatlichen Konjunkturprogramme ohnehin große Potenziale für rasche Umsatzsteigerungen.

Führungskräfte stehen also vor der Herausforderung, ihre Unternehmen krisenfest UND langfristig erfolgreich zu machen. Ein holistischer, über die reine Kostensenkung hinausgehender Ansatz zur Sicherung des Wachstumspotenzials ist nötig: Restrukturierung – aber anders.

Eine erfolgreiche Restrukturierung ist mehr als bloße Kostensenkung. Sie umfasst alle Dimensionen eines Unternehmens und sichert nicht nur die Profitabilität, sondern legt die Grundlage für zukünftiges Umsatzwachstum. Nicht allein kurzfristige Effekte stehen im Vordergrund, sondern der langfristige und nachhaltige Unternehmenserfolg.

INTELLIGENTE UND GANZHEITLICHE RESTRUKTURIERUNG

*Nicht nur Kosten senken, sondern Zukunft
langfristig sichern*



DAS NEUE GESICHT DER RESTRUKTURIERUNG

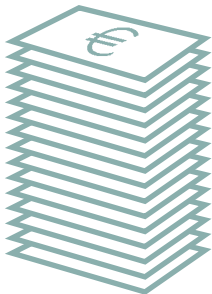
Restrukturierung ist und bleibt das wichtigste Mittel zur Rettung von Unternehmen, die sich am Rande des Abgrundes befinden. Eine intelligente Restrukturierung schafft gleichzeitig finanzielle und operative Spielräume. Und damit auch die Möglichkeit, gerade jetzt, mitten in der Krise, gezielt Opportunitäten wahrzunehmen. Fester Bestandteil einer ganzheitlichen Restrukturierung ist nicht zuletzt eine strategische Neuorientierung. Sie leitet den strategischen Wandel ein, der das Unternehmen langfristig erfolgreich macht.

UNTERNEHMEN RETTEN

Um das Überleben eines Unternehmens zu sichern, steht kurzfristig die entschlossene Optimierung von Liquidität, Kosten- und Kapitalstrukturen im Vordergrund:

LIQUIDITÄTSGENERIERUNG ALS UNTERNEHMENSZIEL

Liquiditätsreserven bilden, um auch einen noch stärkeren Abschwung zu überstehen



LIQUIDITÄT SICHERN

Über 70% aller Unternehmen, die in Insolvenz gehen, geben als Grund nicht eine Überschuldung, sondern Zahlungsunfähigkeit an. Je länger die Rezession anhält, um so wichtiger sind deshalb ausreichende Liquiditätsreserven.

Die zu sichern, ist nicht alleine Aufgabe des CFO. Das Zielsystem des gesamten Unternehmens muss sehr kurzfristig auf die Generierung von Liquidität ausgerichtet werden. Nicht nach Umsatzzielen werden Führungskräfte gemessen und entlohnt, sondern an ihrer Fähigkeit, Liquidität zu erwirtschaften.

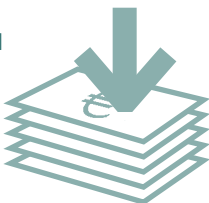
Eine konsequente Optimierung des Working Capitals ist Pflicht: Ein striktes Forderungsmanagement und eine signifikante Reduktion der Vorräte verschaffen zusätzliche Liquidität. Alle Investitionen gehören auf den Prüfstand, im Extremfall ist das gesamte Unternehmen über Ein- und Auszahlungen zu steuern.

AN DER KOSTENSCHRAUBE DREHEN

Der Umsatz bricht ein. Die Marge wird negativ. Jetzt müssen alle Kosten auf den Prüfstand. Und das sofort. Der Materialaufwand ist kurzfristig durch Optimierung des Einkaufs zu reduzieren, auch sonstige betriebliche Ausgaben lassen sich schnell um 10 bis 25% drücken. Eine Reduzierung der Personalkosten, die über die Freisetzung von Zeitarbeitern und den Einsatz von Kurzarbeit hinausgeht, ist hingegen erst mittelfristig wirksam.

SCHNELL SPAREN

*Keine heiligen Kühe.
Alle Kostenarten
gehören auf den
Prüfstand*



Kostensenkung darf aber nicht pauschal, sondern muss selektiv erfolgen. Eine Politik der 'robusten Schritte' hilft, nur dann harte Einschnitte zu machen, wenn es auch wirklich geboten ist. Sie baut auf Szenarien auf und setzt für jede Maßnahme klare Messpunkte. Erst wenn die erreicht bzw. unterschritten werden, erfolgt die nächste Phase der Kostensenkung.

CORPORATE FINANCE OPTIMIEREN

Der Refinanzierungsbedarf der kommenden Monate muss genau bestimmt und abgedeckt werden. Eine hohe Abhängigkeit von kurzfristiger Finanzierung kann das Überleben des Unternehmens gefährden, die Laufzeiten von Krediten und Anleihen sollten deshalb im Rahmen eines 'Debt Restructuring' verlängert werden.

Eine Neuverhandlung der Covenants bringt zusätzliche Liquidität. So oder so sind ein genaues Monitoring der Covenants und die aktive Kommunikation mit den Kreditgebern entscheidend, damit das Unternehmen in einer Krise nicht direkt vor dem Aus steht.

Falls eine Fremdfinanzierung durch die Banken oder über den Kapitalmarkt nicht möglich ist, müssen alternative Finanzquellen gesucht werden. Hierfür kommen Investoren gerade aus dem Private-Equity-Bereich in Frage und schließlich stehen vielfach auch Mittel aus den Konjunkturprogrammen zur Verfügung. Staatliche Förderungs- bzw. Finanzierungsprogramme sind deshalb genau zu prüfen.

Die Krise bietet eine weitere Möglichkeit zur Optimierung der Kapitalstruktur: Eigene Kredite können jetzt günstig zurückgekauft werden. Das Eigenkapital wird deutlich gestärkt, eine zusätzliche Refinanzierung zu günstigeren Konditionen erleichtert.

OPPORTUNITÄTEN NUTZEN – AUCH UND GERADE IN DER KRISE

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

F&E sichert die Zukunft eines Unternehmens, ohne Produktinnovation überlebt es nicht. Hier darf deshalb der Rotstift nur sehr vorsichtig angesetzt werden. Strategisch wichtige F&E-Programme müssen unbedingt weiterlaufen, Know-how-Träger in Forschung und Entwicklung sind um jeden Preis zu halten.

Unternehmen wie z.B. Intel haben in der Vergangenheit bewiesen, dass es sich auszahlt, F&E-Ausgaben auch in einer Rezession stabil zu halten oder sogar auszuweiten. Nur so wird der Grundstein für eine bessere Wettbewerbsfähigkeit in der Zeit nach der Krise gelegt.

Natürlich sind alle Entwicklungsprogramme kritisch auf ihren Wertbeitrag und ihre strategische Relevanz zu überprüfen. Gating-Prozesse, die während der gesamten Entwicklungsphase nicht nur die Produktqualität, sondern auch den ROI des Projektes abprüfen, sind Pflicht.

PARADIGMENWECHSEL IN DER KAPITALSTRUKTUR

Deleveraging als Gebot der Stunde



ZUKUNFT DURCH F&E SICHERN

Voreilige Sparmaßnahmen in F&E sind kontraproduktiv





NEUE AUFGABEN FÜR DEN EINKAUF

Ein konsequentes Risikomanagement sichert die Supply Chain

EINKAUF

Wir befinden uns in einem Käufermarkt. Beste Voraussetzungen also für eine deutliche Senkung der Beschaffungskosten. Wann, wenn nicht jetzt, können Lieferantenbeziehungen neu austariert und langfristig neu organisiert werden.

In der Krise kommt den Beschaffungsabteilungen aber eine noch wichtigere Rolle zu: Sie müssen die Supply Chain sichern.

Gehen wichtige Lieferanten in die Insolvenz, kann der Fortbestand des eigenen Unternehmens bedroht sein. Eine genaue Erfassung und ein konsequentes Management der Risiken in der Supply Chain sind deshalb nötig. Sollte ein Schlüssellieferant von der Insolvenz bedroht sein, müssen kurzfristig Maßnahmen zu seiner Stützung erfolgen.

BEREIT FÜR DEN AUFSCHWUNG



Kapazität der Produktion stabilisieren, Schlüsselpersonal halten

PRODUKTION

Flexibilität ist hier der Schlüssel zum Erfolg. Die Produktionsvolumina sind in vielen Unternehmen bereits drastisch gesenkt worden. Entscheidend ist jetzt die Sicherung der Produktionskapazitäten. Wird zu tief geschnitten, werden also Kapazitäten in größerem Maße abgebaut, muss bei einem Wiederanspringen der Nachfrage mit langen Anlaufzeiten gerechnet werden. Auftragsverluste sind die Folge.

Deshalb darf erfahrenes, für die Produktion wichtiges Personal nur im äußersten Fall abgebaut werden. Was nutzen die besten Maschinen, wenn nach der Krise zu wenig qualifizierte Mitarbeiter da sind, um sie zu bedienen?

Zu tun gibt es für sie auch heute genug. Bei einer extrem niedrigen Auslastung der Fertigung sind keine Produktionsprobleme mehr zu lösen. Aber genau das gibt heute die nötigen Freiräume, um die in Boomzeiten liegengelassenen unternehmerischen 'Hausaufgaben' zu machen .

Jetzt ist die Gelegenheit, bisher in die laufende Produktion eingebundene Ingenieure und Facharbeiter mit der konsequenten Optimierung aller Fertigungsprozesse und -methoden zu betrauen. Und genau hier können durch einen flexiblen Personaleinsatz Effizienzgewinne realisiert werden, die die Marge und damit auch die Wettbewerbsposition des Unternehmens nachhaltig stärken.

MARKETING & SALES

Wir befinden uns nicht in einer Kosten- sondern in einer Erlös Krise. Sinken die Absatzmengen stark, sind reflexartige Preissenkungen vieler Marktteilnehmer die Folge. Die resultierenden Umsatzeinbußen lassen sich über bloße Kostensenkung nicht mehr kompensieren, die Gewinnmarge fällt dramatisch.

Deshalb kommt es jetzt darauf an, eigene Preispunkte so gut es geht zu verteidigen. Wer falsche Preissignale setzt, schädigt nicht nur nachhaltig seine Profitabilität. Er riskiert zudem, dass wichtige Kunden ihr Vertrauen nicht nur in die Preispolitik, sondern auch in die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens verlieren. Ohne genaue Kenntnis der Preiswahrnehmung durch den Kunden ist eine intelligente Preispolitik nicht möglich.

Auch der Vertrieb kann dazu beitragen, die Krise nicht nur zu meistern, sondern sie aktiv zu nutzen: Bessere Vertriebsprozesse, regionale Vertriebszentren, neue Steuerungs- und innovative Entlohnungssysteme sind gerade jetzt einfach zu implementieren. Die Akzeptanz für Veränderung im Vertrieb ist hoch.

Ein aggressives Marketing komplementiert die intelligente Vertriebs- und Preispolitik. Denn in Krisenzeiten werden Marktanteile neu verteilt. Wer also jetzt Marketingbudgets pauschal kürzt, macht Geschenke an den Wettbewerb.

Hier muss antizyklisch gehandelt werden. Heute die Marketingausgaben in strategisch wichtigen Märkten zu erhöhen, ist eine Investition, die schon kurzfristig wirken kann, deren volle Effekte aber erst nach der Krise zu sehen sind.

STRATEGISCH WANDELN

Im Rahmen einer professionellen Restrukturierung werden die Grundsteine für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit gelegt. Eine strategische Neuorientierung erfolgt.

Auf Basis der Ertragskraft, der langfristigen Entwicklungschancen und des eventuellen Restrukturierungsaufwands der einzelnen Geschäftsfelder wird das Geschäftsportfolio der Unternehmung bereinigt.

Eine Konzentration auf das profitable Kerngeschäft erfolgt. Geschäftsfelder, die strategisch nicht mehr relevant sind, werden abgestoßen. Ihr Verkauf bringt zusätzliche und jetzt besonders wichtige Liquidität. Gezielte Zukäufe arrondieren das neue Portfolio und schaffen zusätzliche Wachstumsmöglichkeiten. Potenzielle Übernahmekandidaten sind in der Krise niedrig bewertet. Eine gute Gelegenheit also, um aktiv den gerade laufenden Konsolidierungsprozess zu gestalten und Marktanteile zu gewinnen.

Parallel wird das Produktionsprogramm gestrafft. Welche Produkte sind die wichtigsten Umsatzbringer, welche liefern keine oder nur marginale Deckungsbeiträge – und werden das voraussichtlich auch in Zukunft tun?



DEN PREISVERFALL STOPPEN

Absatzmengen über Optimierung des Vertriebs und aggressives Marketing stabilisieren

Die Wertschöpfungstiefe wird neu bestimmt . Macht es jetzt Sinn, brachliegende Kapazitäten durch eine Erhöhung der Wertschöpfungstiefe auszulasten? Oder soll das Unternehmen auf maximale Flexibilität setzen und in Zukunft vermehrt extern beziehen? Die genau quantifizierten Effekte fließen in eine entsprechende Rightsourcing-Strategie ein. Neben der Make-or-Buy-Entscheidung bestimmt sie auch, wo Leistungen innerhalb des Unternehmens erbracht werden – onshore, nearshore oder offshore.

Eine entsprechende Neuausrichtung der Organisationsstruktur sichert die Umsetzung der strategischen Maßnahmen ab. Sind die Führungsstrukturen effizient und effektiv? Welche Funktionen können kosteneffizient zentralisiert werden? Und welche Funktionen sollen dezentral und marktnah etabliert werden, um Wachstumspotenziale schnell auszuschöpfen? Hier können z.B. Shared Services die richtige Balance schaffen.

RESTRUKTURIERUNG WIRD ALS INSTRUMENT ZUM TURN-
AROUND NOTLEIDENDER UNTERNEHMEN BETRACHTET.
DAS IST RICHTIG. ABER ZU KURZ GEDACHT. DENN EINE
INTELLIGENTE UND KONSEQUENTE RESTRUKTURIERUNG
MACHT JEDES UNTERNEHMEN ZUKUNFTSFEST,
UNABHÄNGIG VON SEINER ERTRAGSLAGE.

JETZT BIETET SICH DIE CHANCE, WEITER ZU DENKEN
UND GRUNDSÄTZLICHE STRATEGISCHE WECHSEL ZU
VOLLZIEHEN. UND NUR WER JETZT UMFASSEND UND
ENTSCHLOSSEN HANDELT, WIRD GESTÄRKT AUS DER
KRISE HERVORGEHEN.

FÜR WEITERE FRAGEN STEHEN WIR IHNEN
JEDERZEIT GERNE ZUR VERFÜGUNG:

Prof. Dr. Burkhard Schwenker, CEO

Bernd Brunke

Torsten Oltmanns

Klaus Fuest

+49 (40) 37631 4232

news@rolandberger.com

think:act CONTENT

Herausgeber: Prof. Dr. Burkhard Schwenker, António Bernardo

Gesamtverantwortung: Torsten Oltmanns

Projektmanagement: Dr. Katherine Nölling

Roland Berger Strategy Consultants

Am Sandtorkai 41

20457 Hamburg

+49 (40) 37631 4421

news@rolandberger.com

