



Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Viele Industrieunternehmen sind auf rezessive Phasen schlecht vorbereitet. Die Besten glänzen mit sorgfältiger Planung, Mut zu antizyklischem Handeln und operativer Umsetzungsstärke.

Von **Christian von Dewitz** und **Dr. Klaus Neuhaus**

Über die Autoren

Christian von Dewitz ist Partner bei Bain & Company in München. Der Industriegüterexperte berät Unternehmen bei strategischen Transformationen und operativen Wertsteigerungsprogrammen. Zu seinen Kunden zählen Hersteller und Zulieferer der Industriegüter- und Automobilindustrie sowie Private-Equity-Gesellschaften und deren Portfoliounternehmen. Vor seinem Einstieg bei Bain arbeitete von Dewitz als Ingenieur in der Automobilbranche in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Strategie.
christian.dewitz@bain.com

Dr. Klaus Neuhaus ist Partner bei Bain & Company in Düsseldorf. Der promovierte Maschinenbauer leitet die Praxisgruppe Industriegüter und -dienstleistungen sowie Performance Improvement im deutschsprachigen Raum. Seine Branchenkompetenz reicht von Automobilherstellern und -zulieferern bis hin zum Maschinen- und Anlagenbau.
klaus.neuhaus@bain.com

Für ihre große Unterstützung danken wir Dr. Konrad Lehr und Dr. Thomas Lagner.

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin Deutschland, Tel. +49 89 5123 1246
Patrick Pelster, Pressesprecher Schweiz, Tel. +41 79 201 86 47

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2018 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-05/18-1500

Executive Summary

Expansion, Boom, Rezession, Depression – Industriegütermärkte sind zyklisch. Angesichts des seit rund neun Jahren andauernden wirtschaftlichen Aufschwungs scheint diese Tatsache beinahe in Vergessenheit geraten zu sein. Insbesondere die Geschäftszahlen der erfolgsverwöhnten deutschen Unternehmen kennen derzeit nur eine Richtung: steil bergauf.

Doch die Erfahrung zeigt, dass die nächste rezessive Phase lediglich eine Frage der Zeit ist. Folgt dem Gipfelsturm also bald der plötzliche Absturz? Wohl kaum, denn fast alle Wirtschaftskrisen kündigen sich an. Viele Unternehmen aber warten trotz der unüberhörbaren Mahnungen von Konjunkturobersten zu lange ab. Und nicht selten gerät die Führungsetage schließlich in Panik und versucht hektisch, den aufziehenden Sturm abzuwehren und das Unternehmen aus der Gefahrenzone zu bringen.

Dass dies fatal enden kann, hat die Untersuchung der großen Krise 2008/2009 und der darauffolgenden Jahre ergeben. Die Bain-Analyse zeichnet ein sehr differenziertes Bild. So haben es die besten Unternehmen geschafft, den Abschwung rechtzeitig zu erkennen und diese Phase zu nutzen, um sich langfristig vom Wettbewerb abzusetzen. Tatsächlich konnten die Vorreiter über die letzten zehn Jahre gemessen am Total Shareholder Return (TSR) deutlich mehr Wert generieren als ihre zögerlichen oder gar falsch handelnden Konkurrenten.

Im Kern geht es um den Aufbau eines differenzierten Frühwarnsystems, eine vorausschauende antizyklische Geschäftsplanung mithilfe eines in mehreren Stufen skalierbaren Rezessionsplans und operative Handlungsfähigkeit im Ernstfall. Dieser Prozess lässt sich in vier Handlungsfelder unterteilen:

1. Strategisches Ausrichten: Schaffung einer strategischen Perspektive. Nur wer sein Kerngeschäft klar definiert hat, weiß, in welchen Bereichen Einschnitte am wenigsten Schaden anrichten und an welcher

Stelle unbedingt weiter investiert werden muss. Der strategische Businessplan muss die Zyklizität der Marktsegmente berücksichtigen und gegebenenfalls finanziellen Spielraum für eine rezessive Phase schaffen.

2. Schnelles Erkennen: Aufbau eines Konjunkturfrühwarnsystems. Alle relevanten Marktsegmente sollten laufend beobachtet werden. Dabei sind eigene Konjunkturdaten wie Auftragsbestand oder Auslastung mit Einschätzungen externer Marktexperten zu kombinieren. Zudem sollten die Kunden- und Marktsignale strukturiert erfasst und regelmäßig auf Entscheidungsebene besprochen werden.

3. Aktives Anpassen: Planung skalierbarer Maßnahmenpakete. Diese müssen differenziert nach Bereich, Kostenart, Wertschöpfungsstufe, Region, etc. abgestuft vorhanden sein. Mit diesen Stufenplänen ist das Unternehmen in der Lage, trotz Umsatzrückgang die Marge konstant zu halten. Der finanzielle Spielraum bleibt damit bestehen. Die Maßnahmen sollten nach erwarteter Dauer sowie nach Schwierigkeitsgrad und Werthaltigkeit priorisiert werden.

4. Ergebnisorientiertes Change Management: Stärkung der internen Umsetzungskompetenz. Das Unternehmen muss in der Lage sein, zielstrebig und effektiv reagieren zu können. Dafür müssen die Erfahrungen und Kompetenzen des Unternehmens bekannt sein und schnell in die Verantwortung gebracht werden. Zudem müssen die Zuständigkeiten für die Umsetzung der Kostenprogramme entlang der gesamten Sponsorenhierarchie klar aufgebaut werden.

Die besten Unternehmen verstehen die Krise nicht als Bedrohung. Sie haben erkannt, dass Konjunkturzyklen Chancen sind, um den Wettbewerb zu überrunden. Damit der sichere Aufstieg gelingt, bedarf es einer sorgfältigen Vorbereitung, Mut zu antizyklischem Handeln und nicht zuletzt operativer Umsetzungsstärke.

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Analyse: Gewinner rezessiver Phasen profitieren auch langfristig

Agile Unternehmen, die ihre Kosten aktiv an die gesunkenen Umsätze anpassen, sind deutlich erfolgreicher als Wettbewerber, die abwarten.

Die deutsche Wirtschaft verzeichnet derzeit einen Rekord nach dem anderen. Ganz gleich, ob es um Aufträge, Exporte oder Beschäftigung geht. Doch aller guten Nachrichten zum Trotz gilt: Industriegütermärkte sind zyklisch (Abb. 1). Eines Tages wird die Nachfrage wieder zurückgehen.

Nach rund zehn Jahren Aufwärtsentwicklung seit der Finanzkrise 2008/2009 erwartet auch das Gros der Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz erneut eine Konjunkturabkühlung. Deren möglichen Auswirkungen schätzt die Hälfte der von Bain im Rahmen dieser Studie befragten Führungskräfte als stark bis sehr stark ein. Mehrheitlich sehen sie sich jedoch ähnlich gut vorbereitet wie bei der letzten Krise. Sie haben großes Selbstvertrauen und sind überzeugt, deutlich besser aufgestellt zu sein als ihre internationalen Wettbewerber.

Der datengestützte Blick zurück zeigt jedoch ein anderes Bild. Nur rund jedes fünfte Unternehmen ist seinerzeit gut durch die Krise gekommen und hat seine Position im Vergleich zur Konkurrenz verbessern können.

„Durch die Krise haben wir uns an Themen herangewagt, die vorher immer heilige Kühe waren. Das hat auch langfristig unsere Wettbewerbsfähigkeit gestärkt. Wir haben zum Beispiel klar definiert, welche Geschäftssegmente für uns Priorität haben und zu schützen sind und welche wir abstoßen müssen.“

CFO eines Anlagenbauers

nen. Dagegen haben mehr als zwei Drittel an Wettbewerbsfähigkeit verloren.

Was aber haben die Krisengewinner, sprich die Gipfelstürmer, besser gemacht? Um das herauszufinden, hat Bain die Entwicklung von Industriegüterunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz während und nach der Krise 2008/2009 analysiert.

Dabei zeigte sich, dass die erfolgreiche Bewältigung von Marktzyklen nicht nur eine Überlebensfrage ist. Vielmehr ist sie eine wesentliche Voraussetzung, sich dauerhaft im Wettbewerb durchzusetzen. Wer sich im Abschwung besser schlägt als die Konkurrenz, erwirtschaftet – gemessen an Börsenwertsteigerungen und Dividendenausschüttungen – auch langfristig mehr Wert.

In rezessiven Phasen verändert sich das Marktumfeld oft massiv. Bisherige Prioritäten müssen überprüft und an die neue Situation angepasst werden. Jetzt ist es wichtig, richtig zu reagieren. Wer intelligenter und schneller handelt als andere, kann entweder bereits in der Krise Marktanteile hinzugewinnen oder die anschließende Markterholung gezielter nutzen.

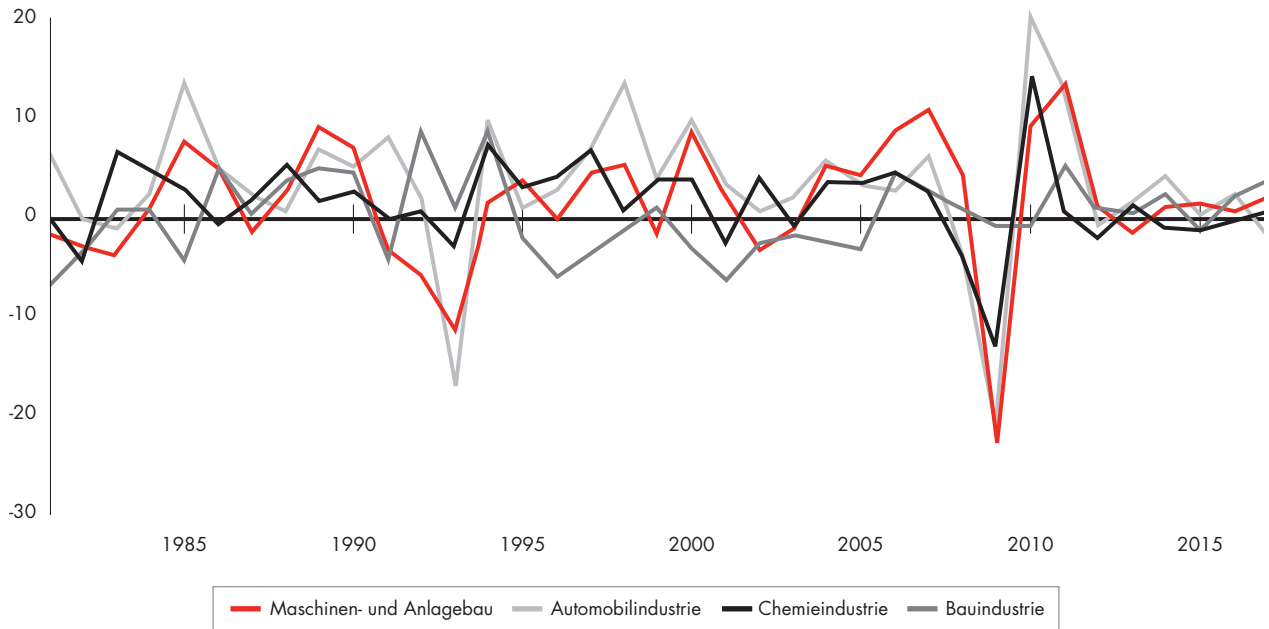
Agilität im Abschwung bedeutet nachhaltigen Erfolg

Jedes der in der Studie analysierten Unternehmen wurde eingehend auf seine Krisenreaktion und seine weitere Entwicklung hin untersucht. Dabei zeigte sich, dass einige Firmen ihre Kosten schnell und den Umsatzverlusten entsprechend zurückfahren konnten. Diese kostenagile Gruppe war auch auf lange Sicht gesehen überdurchschnittlich erfolgreich. Innerhalb von zehn Jahren erzielten die Gipfelstürmer einen um rund 45 Prozent höheren Total Shareholder Return als diejenigen Unternehmen, die beim krisenbedingten Abrutschen ihres Umsatzes erst einmal untätig blieben (Abb. 2).

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Abbildung 1: Die Industriegüterbranche unterliegt regelmäßigen Konjunkturschwankungen

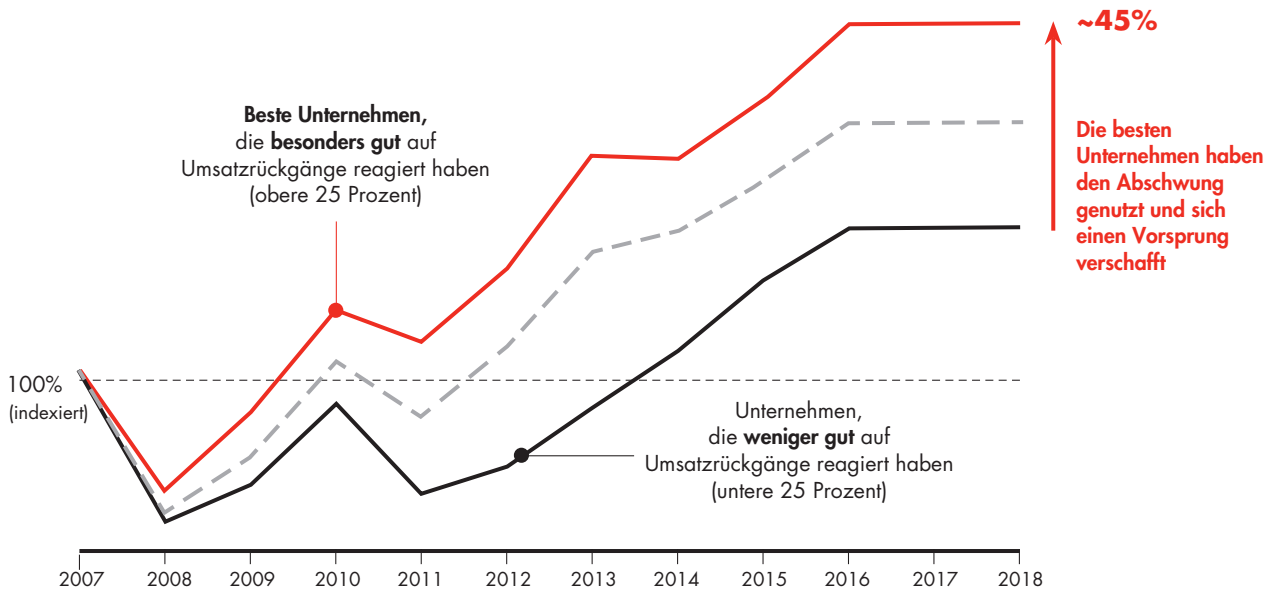
Veränderung BIP (Deutschland, Österreich und Schweiz, in Prozent)



Quelle: Bain & Company

Abbildung 2: In der Krise kostenagile Unternehmen sind langfristig erfolgreicher

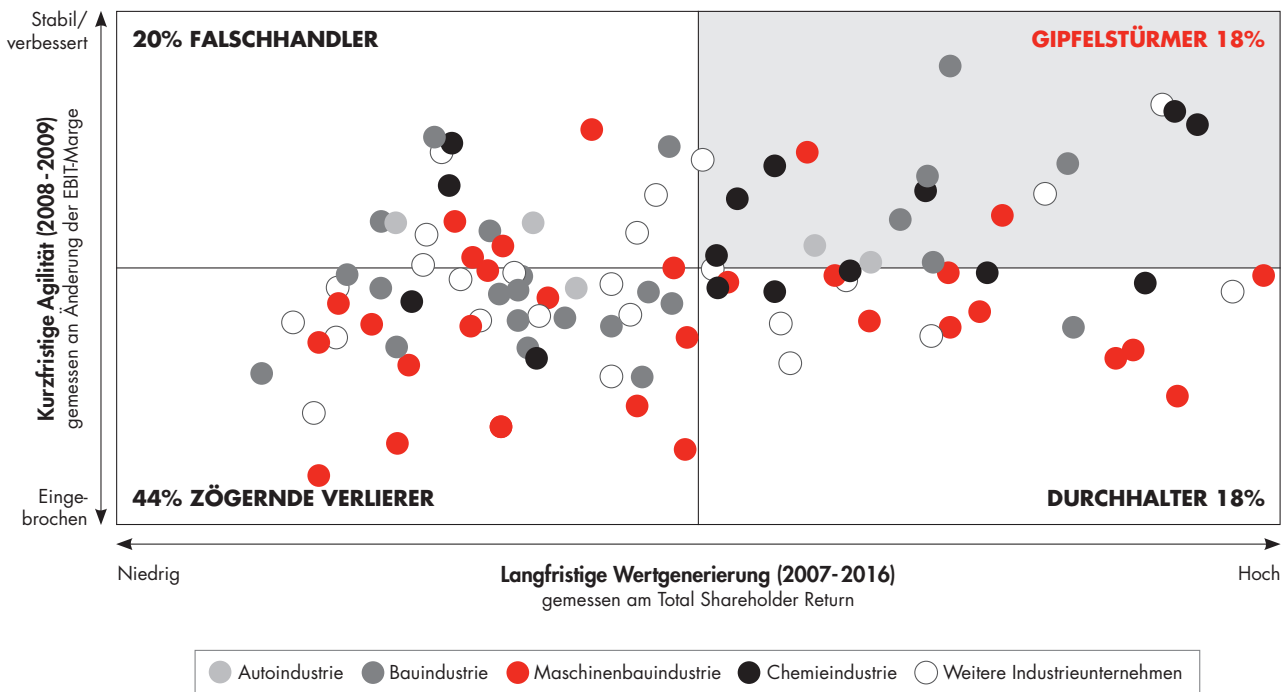
Total Shareholder Return



Quelle: Bain & Company

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Abbildung 3: Kostenagile Unternehmen gehören häufiger zu den Gewinnern



Quelle: Bain & Company

„In unseren zyklischen Geschäftsbereichen haben wir die interne Wertschöpfung deutlich zurückgefahren. Wir geben dadurch etwas mehr Marge an die Lieferanten, sind aber viel flexibler geworden.“

CFO eines Baumaschinenherstellers

Aus den beiden Dimensionen Kostenagilität und Wertgenerierung ergaben sich im Rahmen der Analyse insgesamt vier Gruppen von Unternehmen:

- **Gipfelstürmer.** Diese Unternehmen kombinierten margenstabilisierende Kostensenkungen in den richtigen Bereichen mit anhaltendem Fokus auf ihre strategischen Wachstumsbereiche, in die sie weiter investierten. Dies stärkte sie nachhaltig und führte zu überdurchschnittlicher Wertgenerierung.

- **Durchhalter.** Aufgrund mangelnder Kostensenkungen mussten Unternehmen aus dieser Gruppe einen erheblichen Einbruch der EBIT-Marge hinnehmen. Dennoch konnten sie langfristig überdurchschnittlichen Wert generieren.
- **Falschhandler.** Zwar reagierten diese Unternehmen auf die Krise mit Kostensenkungen und stabilisierten so ihre EBIT-Marge. Doch langfristig schufen sie nur unterdurchschnittlichen Wert, da Entscheidungen suboptimal waren und der Rotstift an den falschen Stellen angesetzt wurde.
- **Zögernde Verlierer.** Bei Unternehmen dieser größten Gruppe ging die EBIT-Marge in der Krise deutlich zurück, weil kein wirksames Kostenmanagement betrieben wurde. Zudem konnte auch langfristig kein überdurchschnittlicher Wert geschaffen werden.

Insgesamt 36 Prozent der untersuchten Unternehmen reagierten auf den Abschwung nach der Finanzkrise mit intensiven Gegenmaßnahmen (Abb. 3). Davon generierte die Hälfte langfristig überdurchschnittlichen Wert (Gipfelstürmer). Unter den 62 Prozent der nur

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Abbildung 4: Die Erfolgsfaktoren der für die Studie befragten Gipfelstürmer



Quelle: Bain & Company

gering kostenagilen Unternehmen wies jedoch weniger als ein Drittel eine überdurchschnittliche Wertgenerierung auf (Durchhalter).

Dieses Ergebnis findet sich in jedem der betrachteten Segmente der Industriegüterbranche – Automobil, Bau, Chemie und Maschinenbau – wieder. Überall waren die krisenagilen Unternehmen im Schnitt erfolgreicher. Das Potenzial, besser auf eine Krise reagieren zu können, ist bei sämtlichen Industriegüterunternehmen vorhanden. In der Tendenz haben die Maschinenbauer den höchsten Bedarf, agiler zu werden.

Klare strategische Ausrichtung als Erfolgsfaktor

Die Unternehmen, die den Abschwung 2008/2009 erfolgreich bewältigten und anschließend überdurchschnittlichen Wert generierten, hat Bain genauer untersucht. Die Analysen und die Rückmeldungen aus dieser Gruppe zeigen eine Reihe großer Unterschiede, aber auch viele Gemeinsamkeiten dahin gehend, wie die Folgen der Finanzkrise gemeistert wurden (Abb. 4).

Aller individuellen Faktoren und Ausnahmesituationen zum Trotz: Werden die Aktivitäten der Gipfelstürmer mit denen der Verlierer im Detail verglichen, so ergibt sich ein deutliches Erfolgsmuster. So gilt in vielen der Unternehmen, die erfolgreich aus der Krise kamen, die klare strategische Ausrichtung als wichtigster Faktor für das gute Abschneiden. Die Kosten konnten sehr differenziert gesenkt werden, und das nicht quer über alle Bereiche hinweg, sondern mit Rücksichtnahme auf die strategischen Kernbereiche des Unternehmens. Auf diese Weise ließen sich kritische Projekte weiter im Plan vorantreiben.

Operativ am erfolgreichsten waren diejenigen Unternehmen, die bereits fertige Effizienzsteigerungsprogramme in der Schublade hatten oder ohnehin gerade Kostensenkungen durchführten. Sie konnten sich dadurch die gesamte Planungs- und Vorbereitungsphase sparen und ihre Kostenposition schnell an die Krise anpassen. Ein in diesem Zusammenhang oft genannter Erfolgsfaktor: „Wir haben nur so viel eingespart wie nötig.“ Zum einen sollte nicht zu viel „weggeschnitten“

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

„Unserem Management war klar, dass es sich bei der Bewältigung dieser Krise um mehr als den Linienjob handeln würde. Deshalb wurde eine effektive Projektgovernance unter Einbeziehung des Top-Managements aufgesetzt, um schnell Umsetzungsentscheidungen treffen zu können. Dies stellte sicher, dass die Potenziale nicht im mittleren Management stecken geblieben sind.“

COO eines diversifizierten Anlagenbauers

werden, zum anderen waren die Teams unter dieser Prämisse besser zu motivieren. Von zentraler Bedeutung war es zudem, diese Programme rechtzeitig zu beenden und sich auf den kommenden Aufschwung vorzubereiten.

Darüber hinaus spielten das frühe Erkennen der Krise und eine nüchterne Bewertung der Lage eine große Rolle. Eine häufige Antwort lautete, das eigene Unternehmen habe bereits gehandelt, während zahlreiche Wettbewerber zunächst abgewartet und dann panisch

reagiert hätten. Ziel sei gewesen, die Kosten rechtzeitig an die rückläufigen Umsatzerwartungen anzupassen. Viele Gesprächspartner betonten auch, dass es für sie entscheidend gewesen sei, ihre Finanzierungsinstrumente rechtzeitig mit dem Verschuldungsgrad in Einklang zu bringen, damit das Unternehmen handlungsfähig bleibe.

Die erfolgreichsten Unternehmen nutzten den Konjunkturabschwung zudem für Expansionsziele wie Akquisitionen oder andere Wachstumsmaßnahmen. In der Regel gaben die Befragten an, ihre Expansion schon lange im Voraus geplant zu haben. Die Krisensituation sei dann ein guter Zeitpunkt zum Handeln gewesen.

Wichtig war es auch, ein gutes Gespür dafür zu haben, wie erfolgreich die verschiedenen Abteilungen bei der Umsetzung der geplanten Effizienzsteigerungsprogramme sein würden. Einige Studienteilnehmer berichteten, dass sie die Bereiche trotz mangelnder Erfahrung mit Einsparmaßnahmen gezielt betreut und verstärkt hätten. Andere führten ihren Erfolg in der Krise auf die große Routine zurück, die das Unternehmen in puncto Kostensenkung habe.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Krisenmaßnahmen war darüber hinaus die Aufteilung in machbare Schritte ein wesentlicher Faktor. Dies galt auch für die gute Information und Einbindung der Mitarbeiter, um Verständnis für die Notwendigkeit der Programme zu wecken.

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Umsetzung: Wie Unternehmen den Abschwung nutzen und zu Gipfelstürmern werden

Aus der Analyse der Strategien der Besten ergibt sich ein Aktionsplan, mit dem es jedem Industriegüterunternehmen möglich ist, vom zögernden Verlierer zum Gipfelstürmer zu werden.

Der Erfolg in rezessiven Phasen hängt maßgeblich vom Grad der Vorbereitung und der konsequenten Umsetzung der geplanten Maßnahmen ab. Die entscheidende Frage lautet: Wie können Unternehmen diese Erkenntnis nutzen, um aus dem Konjunkturtal herauszukommen und zum Gipfelstürmer zu werden?

Im Kern geht es um den Aufbau eines differenzierten Frühwarnsystems, eine vorausschauende antizyklische Geschäftsplanung mithilfe eines in mehreren Stufen skalierbaren Rezessionsplans und operative Handlungsfähigkeit im Ernstfall. Dieser Prozess lässt sich in vier Handlungsfelder unterteilen:

1. Strategisches Ausrichten: Schaffung einer strategischen Perspektive. Das nächste Konjunkturtal kommt bestimmt. Unklar ist nur, wann es sich einstellt, wie tief es ist und wie lange es dauert. Einschnitte sind in rezessiven Phasen notwendig. Nur wer sein Kerngeschäft klar definiert hat, weiß, in welchen Bereichen solche Einschnitte am wenigsten Schaden anrichten und an welcher Stelle unbedingt weiter investiert werden muss. Daraus entsteht eine Prioritätenliste, welche Segmente von Einsparungen verschont bleiben sollten beziehungsweise welche vorrangig angegangen werden müssen. Der strategische Businessplan muss die Zyklizität der Marktsegmente berücksichtigen

„Bei uns war es eine bunte Mischung: gute Strategie, nah am Kunden, Ohr am Markt. Da war es einfach, die richtigen Register zu ziehen. Und dann haben wir alles zügig umgesetzt.“

CEO eines Messtechnikherstellers

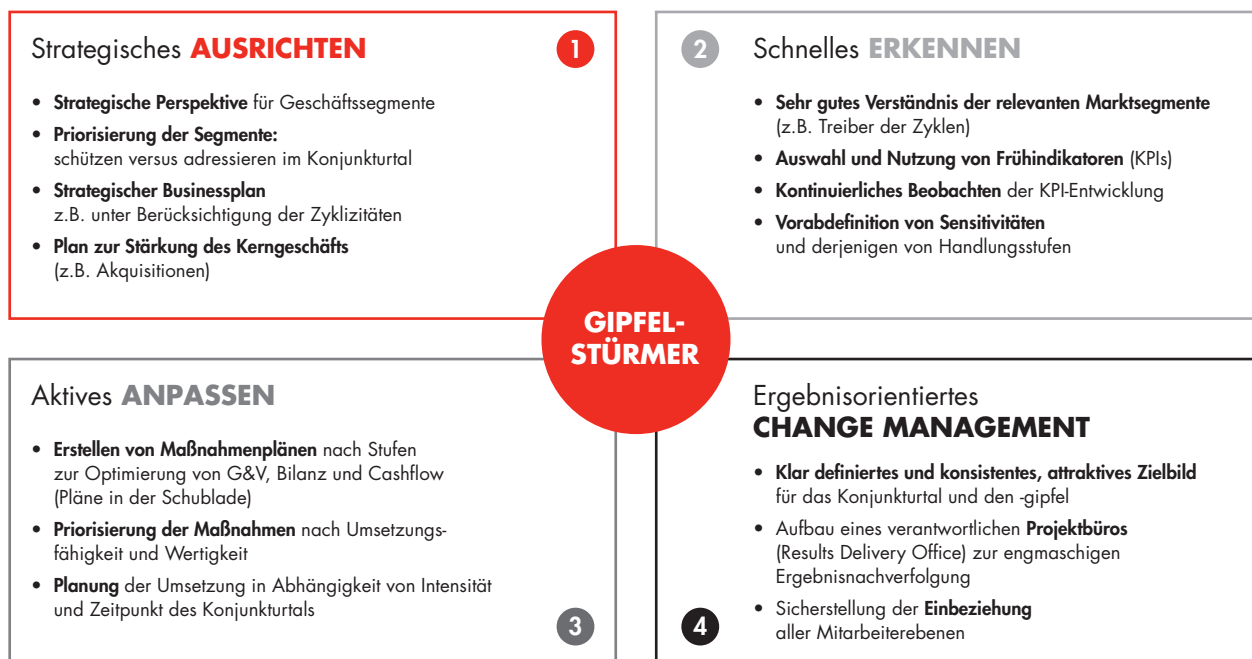
und gegebenenfalls finanziellen Spielraum für eine rezessive Phase schaffen. Dieser muss im Einklang stehen mit der spezifischen Agilität, also der operativen Fähigkeit und Erfahrung bei Kostensenkungsmaßnahmen. Mit einer guten Vorausplanung kann ein Unternehmen schneller reagieren als der Wettbewerb. Und dies nicht nur bei der flexiblen Anpassung der Kostenpositionen an die sinkenden Umsätze, sondern auch beim Setzen organischer oder akquisitionsbedingter Wachstumsimpulse. Eine Shortlist für potenzielle Übernahmekandidaten ist in jedem Fall ein Pluspunkt.

2. Schnelles Erkennen: Aufbau eines Konjunkturfrühwarnsystems. Alle relevanten Marktsegmente sollten laufend beobachtet werden. Dabei gilt es, eigene Konjunkturdaten wie Auftragsbestand, Auslastung und Preisdruck mit den Einschätzungen externer Marktexperten zu kombinieren. Zudem sollten die Signale der Kunden und des Markts strukturiert erfasst und regelmäßig auf Entscheidungsebene besprochen werden. Sobald die bereits im Vorfeld für einen signifikanten Markteinbruch definierten Schwellenwerte erreicht sind, tritt automatisch das Abschwungsszenario in Kraft – und zwar auf der Eskalationsstufe, die der erwarteten Tiefe und Länge des Konjunkturtals entspricht. Auf diese Weise werden lange Diskussionen darüber vermieden, ob noch abgewartet werden soll, und das Unternehmen ist schnell handlungsfähig.

3. Aktives Anpassen: Planung skalierbarer Maßnahmenpakete. Reaktionen in Rezessionszeiten müssen in mehreren Stufen vorgeplant werden. Dies optimiert G&V, Bilanz und Cashflow in Abhängigkeit von der Schwere der rezessiven Phase. Die Maßnahmen sollten nach erwarteter Dauer sowie nach Schwierigkeitsgrad und Werthaltigkeit priorisiert werden, wobei die schnellsten, einfachsten und Erfolg versprechendsten Schritte den Anfang machen. Die

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Abbildung 5: In vier Handlungsfeldern können Unternehmen im Abschwung punkten



Quelle: Bain & Company

erste Stufe könnte etwa Lagerabbau, Stärkung der Liquiditätsreserven, Einstellungsstopp und Zurückstellung von strategisch zweitrangigen Investitionen umfassen. Danach stehen Effizienzsteigerung, Personalabbau und eventuell auch Desinvestitionen von nicht zum Kern gehörenden Unternehmensteilen an. Die Umsetzung sämtlicher Maßnahmen sollte in Abhängigkeit von Intensität und Dauer des Abschwungs langsam oder beschleunigt erfolgen. Sie alle müssen spezifisch für jeden infrage kommenden Geschäftsbereich ausgearbeitet sein, damit keine strategischen Fehler gemacht werden.

4. Ergebnisorientiertes Change Management: Stärkung der internen Umsetzungskompetenz. Die Vorbereitung der Umsetzung beginnt bereits lange vor der rezessiven Phase. Dazu gehört, die Mitarbeiter auf allen Ebenen zu sensibilisieren. Möglichst viele müssen verstehen, wann, warum und wofür Einsparungen in Rezessionszeiten notwendig sind. Organisatorisch müssen Ergebnisverantwortlichkeiten, Projektverantwortliche und Mitarbeiter des Projektbüros bestimmt

werden. Bei der Planung gilt es auch zu verstehen, wer wie viel Erfahrung bei der Umsetzung von Kostensenkungsprogrammen hat, und was sich realistisch an Einsparungen erreichen lässt. Wo es nötig ist, sind durch Fortbildung oder durch erste Effizienzsteigerungsmaßnahmen gezielt Kompetenzen aufzubauen. Im Ernstfall müssen zudem Perspektiven aufgezeigt werden. Ein Zielbild macht die langfristigen Wachstumsmöglichkeiten deutlich.

In der Praxis sind die genannten Handlungsfelder eng miteinander verzahnt. So bestimmt etwa die Schwere der Rezession die laufende Anpassung der Maßnahmen, die strategische Ausrichtung hingegen den Stufenplan sowie das für die Umsetzung nötige Zielbild. Entlang der vier Handlungsfelder kann sich jedes Unternehmen systematisch zum richtig handelnden Gipfelstürmer entwickeln (Abb. 5). Denn dieser nutzt rezessive Phasen zur Stärkung seiner Wettbewerbsfähigkeit und erreicht so überdurchschnittliches Wachstum.

Handlungsfeld 1: Strategisches Ausrichten

Wo gespart werden kann, wo investiert werden soll

Rezessive Phasen sind eine große Chance, um die Wettbewerbsposition und den Wert des Unternehmens nachhaltig zu stärken. Gleichzeitig wird in ihnen aber auch das meiste Porzellan zerschlagen. Letzteres betrifft insbesondere diejenigen Unternehmen, die angesichts wegbrechender Umsätze und operativer Verluste in einen extremen Aktionismus verfallen, ohne an die Konsequenzen zu denken.

Ein guter Rezessionsplan setzt einen klaren strategischen Blick auf die Kernbereiche des Unternehmens voraus. Wichtig ist unter anderem, dass der Unternehmenskern und die Kernkompetenzen definiert sind, dass es eine klare Strategie und ein dazu passendes Geschäftsmodell gibt und dass interessante Wachstumsbereiche am Rand des Kerns identifiziert sind.

Dabei sind drei Komponenten immer wieder zu überarbeiten:

- Die **Festlegung des Kerngeschäfts** beginnt mit einer klaren Definition dessen, was das Unternehmen ausmacht. Dazu gilt es, die tatsächliche Führungsposition in den verschiedenen Markt- und Unternehmenssegmenten zu verstehen. Bereiche mit einem kleinen relativen Marktanteil geraten in schweren Zeiten leicht in Bedrängnis. Umgekehrt kann sich für Marktführer eine Durchhaltetaktik lohnen, die darauf zielt, den Wettbewerb aus dem Markt zu drängen. Eine solche strategische Sicht auf die Unternehmenssegmente, die Führungsposition und das Kerngeschäft erlaubt es, klare Rezessionsprioritäten zu setzen. Kernbereiche müssen vor harten Einsparungen bewahrt oder sogar durch Investitionen gestärkt werden. In Randbereichen dagegen ist ein Maximum an Cash zu generieren. Alternativ kommt auch ein Verkauf infrage. Zudem muss geprüft werden, ob für die Kernleistung unkritische Fertigungskapazitäten nicht besser reduziert und künftig zugekauft werden. Dieses fundierte Verständnis bildet die wesentliche Grundlage für die Umsetzung der Kostensenkungen

„Wir hatten gerade ein Strategieprojekt hinter uns, das uns half, klarer zwischen Businesssegmenten zu differenzieren und unser Kerngeschäft zu definieren. Dadurch haben wir an den richtigen Stellen die Kosten angepasst und sind so unabhängiger von den Zyklen unseres Geschäfts geworden.“

Strategiechef eines Sondermaschinenbauers

und erlaubt die Definition der Maßnahmenstufen „Wann“, „Wie hart“ und „Wo“.

- Der strategische **Businessplan** legt den finanziellen Rahmen der Rezessionsvorausplanung fest. In konjunkturell schwierigen Phasen gehen Umsätze und Gewinne zurück, die Geschäftsrisiken steigen. Zudem benötigen viele Kostensenkungsprogramme zunächst Investitionen, und der Businessplan muss einen realistischen Zeitrahmen setzen, in dem die Maßnahmen Wirkung zeigen können. Daher benötigt das Unternehmen erhöhte Liquiditätsreserven und muss seinen Verschuldungsgrad entsprechend managen. Das gilt insbesondere dann, wenn das Konjunkturtal für Akquisitionen genutzt werden soll. Diese müssen ebenfalls im Businessplan enthalten sein.
- Eine **Akquisitions-Shortlist** bestimmt, welche Übernahmekandidaten infrage kommen. In rezessiven Phasen sind oft Unternehmenskäufe möglich, die bei guten Geschäftsaussichten nicht machbar wären. Auch können die Übernahmepreise deutlich sinken. Eine entsprechend vorbereitete Shortlist ist deshalb von zentraler Bedeutung. Die Zeit ist knapp. Niemand weiß, wie lange die rezessive Phase dauert. Zudem ist antizyklisches Handeln immer ein Schwimmen gegen den Strom. Geldgeber und Investoren zu überzeugen ist besonders schwierig, wenn gerade

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden



Stockfehler: Was Unternehmen falsch machen

- Es gibt keinen differenzierten Blick auf das eigene Geschäft, insbesondere weil unklar ist, was die relevanten Marktsegmente sind. Dadurch entsteht kein tief gehenderes Verständnis für das eigene Kerngeschäft und die unterkritischen Geschäftsbereiche werden nicht erkannt.
- Die Unternehmensstrategie ist zu einseitig auf Wachstum ausgerichtet, eine zyklische Komponente fehlt in der Planung. Das führt dazu, dass der finanzielle Spielraum bereits zu Beginn einer rezessiven Phase zu gering ist. Durch mangelnde Liquidität gerät das Unternehmen schnell in Handlungsnot und neigt dann zu Überreaktionen.
- Es gibt keine langfristige Zukunftsperspektive in der Unternehmensplanung. Viele Unternehmen schaffen es nicht, weit genug in die Zukunft zu blicken, um konkrete langfristige Wachstumspläne entwickeln zu können.
- Der Mut zu Zukäufen in einer schwierigen konjunkturellen Phase fehlt. Rezessionen sind Zeiten, in denen Marktteilnehmer kein Vertrauen in die Zukunft haben. Dadurch mangelt es oft auch an Risikobereitschaft, für den nächsten Aufschwung zu investieren.

sämtliche Marktteilnehmer pessimistisch gestimmt sind und die Transaktionen schnell über die Bühne gehen müssen. Damit das gelingt, müssen valide Daten über das Zielunternehmen sowie ausgearbeitete Businesspläne für die Übernahme vorliegen. Letztere sollten auch die laufende Rezessionsphase berücksichtigen. Auch haben die Besitzverhältnisse der Zielunternehmen bekannt zu sein, und es bedarf eines Plans, wie an die Eigentümer herangetreten werden soll.

Handlungsfeld 2: Schnelles Erkennen

Wann und wie gehandelt werden muss

Viele Industriegüterunternehmen beobachten fortgesetzt ihr aktuelles Marktumfeld. Sie schauen kurz- bis mittelfristig auf die Auftragslage, die Produktionskapazitäten, das Wettbewerbsumfeld und das Kundenverhalten. Werden auch die verschiedenen Teilmärkte betrachtet, ergibt sich ein Gesamtbild, mit dessen Hilfe sich Intensität und Zeitpunkt eines möglichen Abschwungs abschätzen lassen. Damit keine Inselperspektive entsteht, sollte das eigene Marktverständnis kontinuierlich mit brancheninternen Frühindikatoren sowie externen Einschätzungen aus dem In- und Ausland abgeglichen werden (Abb. 6).

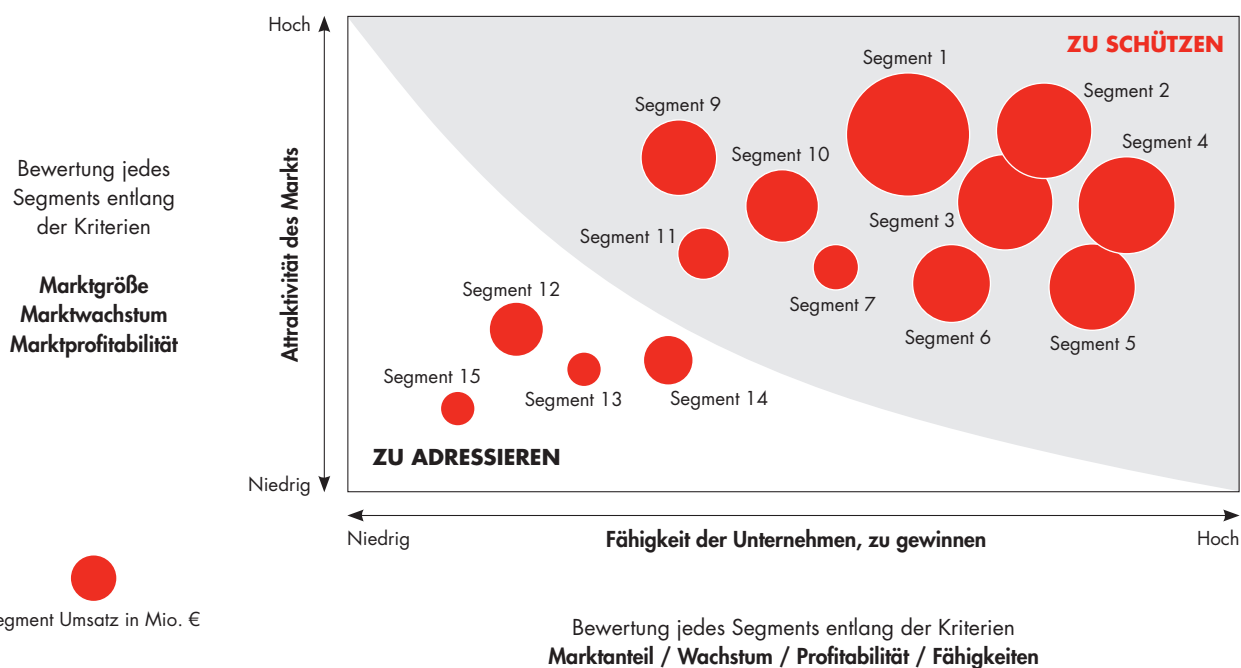
Wird der Abschwung erkannt, ist das Ausmaß zunächst jedoch unklar. Es kann sich um eine kleine Nachfragedelle handeln oder um den Anfang eines tieferen Konjunkturtals. Daher müssen die Frühindikatoren in Stufenpläne „übersetzt“ werden, die den Ernst der Situation widerspiegeln und entsprechende Schritte nach sich ziehen. Entscheidend für die vorhandene Zeit und die notwendige Stärke der Reaktion sind aber nicht nur die Vorwarnzeit und Heftigkeit des Abschwungs, sondern auch die eigene finanzielle Widerstandskraft. Sie hängt entscheidend davon ab, wie eng das finanzielle Korsett geschnürt ist und wie hoch die verfügbaren Reserven sind.

Stufe 1

- **Frühwarnindikatoren:** Die identifizierten frühzyklischen Märkte deuten eine rezessive Phase an, die Lagerbestände wachsen, die Indizes des Geschäftsklimas sinken. Kunden und Lieferanten verfahren noch nach dem Motto „Business as usual“.
- **Konsequenzen:** Einstellungsstopp, selektive Budgetkürzungen, Zurückstellen von Investitionen in Randbereichen.

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Abbildung 6: Strategische Perspektive, welche Geschäftsbereiche geschützt werden müssen



Quelle: Bain & Company

Stufe 2

- **Frühwarnindikatoren:** Eine erste Marktschwäche ist erkennbar. Es gibt einen leichten Umsatzrückgang, der Preisdruck steigt, die Profitabilität sinkt. Mit dem Ohr am Markt wird die Kaufzurückhaltung der Kunden wahrnehmbar, bei den Lieferanten kommt es zu Überkapazitäten und die Lieferzeiten verringern sich.
- **Konsequenzen:** erste Ebene der Kostenmaßnahmen. Im Rahmen der Einkaufsprogramme lassen sich erste Einsparungen auf dem geschwächten Lieferantenmarkt abschöpfen, erste Programme zur Cash-Optimierung können beispielsweise Bestände und Bestellungen engmaschiger managen.

Stufe 3

- **Frühwarnindikatoren:** Markteinbruch, starker Umsatzrückgang, hoher Preisdruck. Die Profitabilität sinkt massiv, da die Strukturkosten noch immer hoch sind.

„In vielen unserer Geschäftsbereiche können wir Transparenz über zukünftige Entwicklungen schaffen. Wir sehen den Auftragsbestand und verstehen zum Beispiel den CAPEX-Cycle im Verhältnis zum Ölpreis. Es ist aber immer wieder schwierig, die Signale in Kapazitätsreduktionsmaßnahmen umzuwandeln. Die Hoffnung bleibt eben bis zum Ende bestehen.“

Strategiechef eines Anlagenbauers im Bereich Öl und Gas

„Wir hatten bereits vor der Krise konkrete Überlegungen zu unseren strategischen Wachstumsfeldern angestellt und wussten vor allem, in welchen Bereichen wir langfristig durch Akquisitionen wachsen wollen. Hierzu hatten wir bereits vor der Krise potenzielle Unternehmen identifiziert. Mit Beginn der Krise mussten wir dann nur noch tätig werden.“

COO eines Kunststoffzulieferers

- **Konsequenzen:** zweite Ebene der Kostenmaßnahmen. Diese setzen bei der Senkung der Strukturkosten an und erschließen die schwerer erreichbaren Potenziale. Beispiele sind Personalmaßnahmen (einschließlich Kurzarbeit), Einschnitte bei den Produktionsstrukturen (Footprint-Optimierung, Produkt- und Sortimentoptimierung), Make-or-Buy-Entscheidungen (Outsourcing), Verkauf von Non-Core-Aktivitäten.

Stufe 4

- **Frühwarnindikatoren:** Schwere Rezession, erheblicher Umsatzrückgang. Die Maßnahmen haben bisher nicht ausgereicht, um eine zufriedenstellende Marge zu erzielen. Bei guter Vorausplanung wird Stufe 4 gar nicht erst erreicht.
- **Konsequenzen:** reiner Liquiditätsblick, harte Restrukturierungsmaßnahmen. Einschnitte erfolgen nicht mehr differenziert. Jetzt leidet die Substanz des Unternehmens. So weit sollte es gar nicht erst kommen.



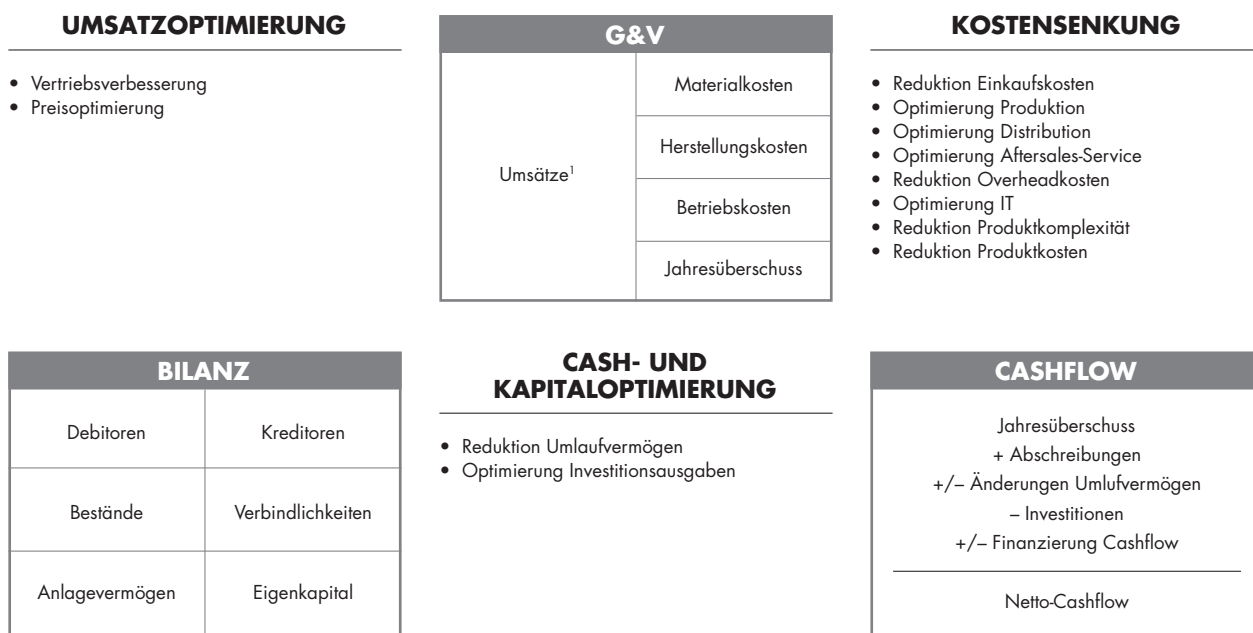
Stockfehler: Was Unternehmen falsch machen

- Die Konjunktorentwicklung wird in zu großen Zeitabständen und mit den falschen Frühindikatoren analysiert. Einige Unternehmen untersuchen die Konjunktur nur vierteljährlich statt monatlich. So werden Entwicklungen nicht rechtzeitig erkannt, die Reaktion kommt zu spät.
- Indikatoren werden nur im stillen Kämmerchen analysiert, die Entscheider sind nicht genügend eingebunden. Zwar stellt eine kleine Zahl von Experten die konjunkturelle Verschlechterung frühzeitig fest. Doch dies bleibt dem Top-Management zunächst verborgen, sodass keine entsprechenden Entscheidungen getroffen werden.
- Nach dem Zögern folgt die Überreaktion. Häufig wartet das Top-Management zu Beginn eines Konjunkturabschwungs erst einmal ab. Gehandelt wird erst, wenn es Anlass zur Sorge gibt, weil zum Beispiel die Liquidität knapp wird. Und dann fallen die Reaktionen meist zu übertrieben aus.

Zusätzlich zu den differenzierten Maßnahmenplänen lässt sich ein solcher Stufenplan mal vorsichtiger, mal forcierter umsetzen, was weitere Abstufungsmöglichkeiten eröffnet. Grundsätzlich machen rezessive Phasen Aktionen möglich, die im normalen Geschäft nicht argumentierbar und auch nicht durchsetzbar wären. Dennoch ist das richtige Augenmaß selbst in einer Rezession entscheidend, um Überreaktionen zu vermeiden und die aktive Unterstützung der Mitarbeiter zu erhalten, die für gute und schnelle Ergebnisse notwendig ist.

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Abbildung 7: Hebel zur operativen Leistungssteigerung in Industriegüterunternehmen



Quelle: Bain & Company

Handlungsfeld 3: Aktives Anpassen

Wo welche Maßnahmen durchgeführt werden sollen

Wer eine rezessive Phase zum Angriff nutzt, muss zu Beginn eines Abschwungs nicht erst das gesamte Unternehmen mobilisieren, um Ideen für operative Verbesserungen zu generieren. Vielmehr existiert bereits ein geeigneter Stufenplan mit konkreten Maßnahmenpaketen zur operativen Anpassung. Zudem ist klar, wie sich diese Maßnahmen in Abhängigkeit von Schwere und erwarteter Dauer der Rezession abgestuft umsetzen lassen.

Daher können solche Unternehmen im Ernstfall sofort eine exakt auf ihre aktuelle Situation zugeschnittene operative Leistungssteigerung in Gang bringen, die die vorhandenen Kosten- und Verbesserungshebel hinsichtlich G&V, Bilanz und Cashflow optimal nutzt. Die Verbesserungshebel gliedern sich in Kostensenkungen und Finanzoptimierung. Grundsätzlich gilt: Schwierige

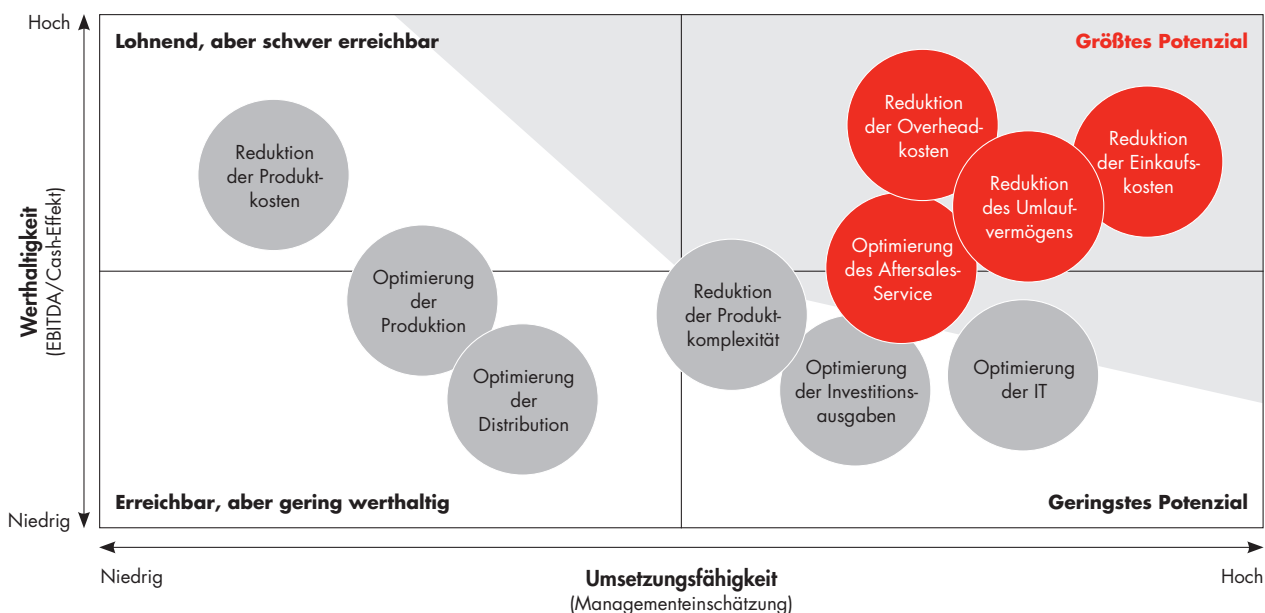
Maßnahmen können am ehesten in schweren Zeiten durchgesetzt werden. Daher sind Konjunkturtäler oft die beste Möglichkeit, die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig deutlich zu optimieren.

Die Liquiditätsspielräume müssen bereits zu Beginn einer rezessiven Phase an die zu erwartende Geschäftsentwicklung angepasst werden. In Industriegüterunternehmen sind Kostensenkungen typischerweise im Einkauf und in der Produktion möglich. Dazu kommen Distribution, Service, Overhead, IT sowie Produktkosten und Komplexitätsreduktion. Methoden zur Cash- und Kapitaloptimierung verbessern die Liquidität, indem sie Umsatzvermögen minimieren und Investitionsausgaben optimieren (Abb. 7).

Maßnahmenplanung: Bei der Planung der abgestuften Maßnahmenpakete ist darauf zu achten, die strategisch wichtigen Kernbereiche vor dauerhaftem Schaden zu bewahren, um das langfristige Wachstum nicht zu gefährden. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass manche Maßnahmen schnell wirken, andere dage-

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Abbildung 8: Verbesserungsmaßnahmen unterscheiden sich in puncto Werthaltigkeit und Umsetzungsfähigkeit



● Vielversprechendste Verbesserungshebel

Quelle: Bain & Company

„Unsere Wettbewerber haben vor der Krise zu teure Akquisitionen getätigt. Als die Krise sie traf, waren sie finanziell eingeeengt. Wir hingegen haben uns auf Akquisitionen kurz nach der Krise konzentriert. Dadurch waren wir mit Ausklang der Krise nicht einzuholen und hatten auch eine viel höhere finanzielle Flexibilität.“

M&A-Leiter eines Automobilzulieferers

gen länger dauern. Auch gilt es zu beachten, wie hoch das jeweils zu hebende Potenzial ist. Anschließend müssen die konkreten Aktivitäten einschließlich Verantwortlichkeiten und Meilensteine definiert werden.

Operative Leistungssteigerungsprogramme können systematisch anhand der Hebel Kostensenkung, Cash- und Kapitaloptimierung sowie Umsatzsteigerung erarbeitet werden. Wichtig ist es dabei, im ersten Schritt zu verstehen, wie sich die Kosten verteilen und wie leicht die unterschiedlichen Kostenarten adressierbar sind, um nachfolgend die richtigen Verbesserungshebel definieren zu können. Am Anfang einer rezessiven Phase steht eine schnelle Kostensenkung im Vordergrund. Das bedeutet, dass Maßnahmen priorisiert werden, die rasch erste Ergebnisse bringen, oft aber weniger strukturell sind.

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Auch bereits laufende Effizienzsteigerungsmaßnahmen sollten unbedingt in die Planung einbezogen werden. Sie zu beschleunigen und zu verstärken bringt in der Praxis die besten kurzfristigen Ergebnisse, denn ihre Umsetzbarkeit wurde bereits geprüft und oft haben Mitarbeiter bereits Erfahrung mit der Implementierung.

Die Planung der unterschiedlichen Maßnahmen in den jeweiligen Stufen muss zudem von einem intensiven Realitätscheck begleitet werden. Es ist extrem wichtig, einen kritischen Blick auf die Erfahrungen der Projektleiter und -teams zu werfen. Im Idealfall haben die Verantwortlichen ähnliche Maßnahmen bereits erfolgreich realisiert. Nur erfahrene Projekt- und Teilprojektleiter sowie Maßnahmenverantwortliche können Aktionen sicher, erfolgsorientiert und im festgelegten Zeitrahmen umsetzen. Dazu sind nicht alle Linienverantwortlichen bereit beziehungsweise in der Lage (Abb. 8).

Zeitplanung: Anschließend müssen die abgestuften Maßnahmenpakete in einen realistischen Zeit- und Umsetzungsplan „übersetzt“ werden. Die Zeitplanung sorgt dafür, dass die größten Potenziale früh gehoben werden können. Dabei darf das Unternehmen jedoch nicht überfordert werden. Zudem ist die Zeitplanung so flexibel zu gestalten, dass sie sich während des Abschwungs fortlaufend an die Unternehmens- und Marktentwicklungen anpassen lässt. Auch müssen die Maßnahmen klar formuliert und konsistent sein, sodass für die Mitarbeiter und Unternehmenseinheiten keine Zielkonflikte und Widersprüche entstehen.

Wenn die rezessive Phase beginnt, müssen die Pläne bereits fertig in der Schublade liegen. So kann beim Eintreten des Abschwungs das Hauptaugenmerk auf eine sorgfältige, an die Markt- und Unternehmensentwicklung angepasste Umsetzung gerichtet werden. Wer sich erst zu Beginn der rezessiven Phase Gedanken über die Krisenbewältigung macht, ist definitiv zu spät. Ideale Maßnahmenbündel sind für jeden verständlich, haben erreichbare Ziele und können von den betreffenden Unternehmenseinheiten auch umgesetzt werden.

**Stockfehler: Was Unternehmen falsch machen**

- Aussitzen ist die einzige Strategie. Nichts zu tun kann in manchen Fällen die richtige Reaktion sein. Viele Unternehmen haben aber von vorneherein keinen Plan B. Das ist hochriskant, weil Passivität in der Mehrheit der Fälle falsch ist.
- Nachdem die rezessive Phase eingesetzt hat, dauert die Maßnahmenentwicklung Monate. Dadurch vergeht kostbare Zeit, in der das Unternehmen fortgesetzt Geld verliert.
- Planlose Kostensenkungsmaßnahmen ohne strategische Perspektive für das Geschäft zerstören oft mehr, als sie retten. Spätestens wenn der nächste Aufschwung einsetzt, verliert das Unternehmen Marktanteile.
- Falsche Prioritäten bei den Maßnahmen belasten das Unternehmen unnötig. Denn dadurch entstehen zusätzliche Kosten, und die schnell erreichbaren Ziele, die die längerfristigen Maßnahmen finanzieren helfen, bleiben zunächst auf der Strecke.

Handlungsfeld 4: Ergebnisorientiertes Change Management

Wie die Umsetzung erfolgreich verläuft

Im Idealfall werden die erforderlichen Anpassungen sofort umgesetzt, wenn der Beginn der rezessiven Phase erkannt ist – selbst oder gerade unter den dann gegebenen schwierigen Bedingungen. Was trivial klingt, ist in der Praxis oft schwer realisierbar, da zunächst bezweifelt werden wird, dass die Krise eingetreten ist. Deshalb muss die mit der Frühwarnung beschäftigte Einheit bereits im Vorfeld klare Rechte besitzen, um das Abschwungsszenario ausrufen zu können. Zudem gilt es die Maßnahmenpläne schon allein deshalb vorab fertig zu haben, damit keine verzögernde Diskussion im Management einsetzt.

„Wir überprüfen unsere Geschäftssegmente kontinuierlich auf mögliche konjunkturelle Risiken. Dazu haben wir einen mehrstufigen Plan entwickelt, den wir je nach Phase und Stärke der Krise umsetzen. Dies hat uns auch in der Krise Schnelligkeit verliehen, insbesondere in schwierigen Phasen abhängig vom Auftragsbestand wöchentlich die nächsten Maßnahmen zu realisieren.“

CSO eines Anlagenbauers

Um von Anfang an zu überzeugen, benötigt ein Effizienzprogramm ein Zielbild, das die Interessen der Mitarbeiter und Führungskräfte einbezieht. Es kommuniziert, wie das Unternehmen die kommende Talsohle bewältigen will und welche Vorteile daraus mittel- bis

langfristig entstehen. Dies soll die Mitarbeiter motivieren und die Geschäftspartner von der Notwendigkeit der Maßnahmen sowie vom künftigen Kurs des Unternehmens überzeugen. Außerdem sollten klare Vorgaben formuliert werden, die nachverfolgt und dem Krisenverlauf entsprechend korrigiert werden können. Die Kommunikation des Zielbilds ist eine fortlaufende Aufgabe und sollte bereits begonnen werden, bevor eine rezessive Phase eintritt.

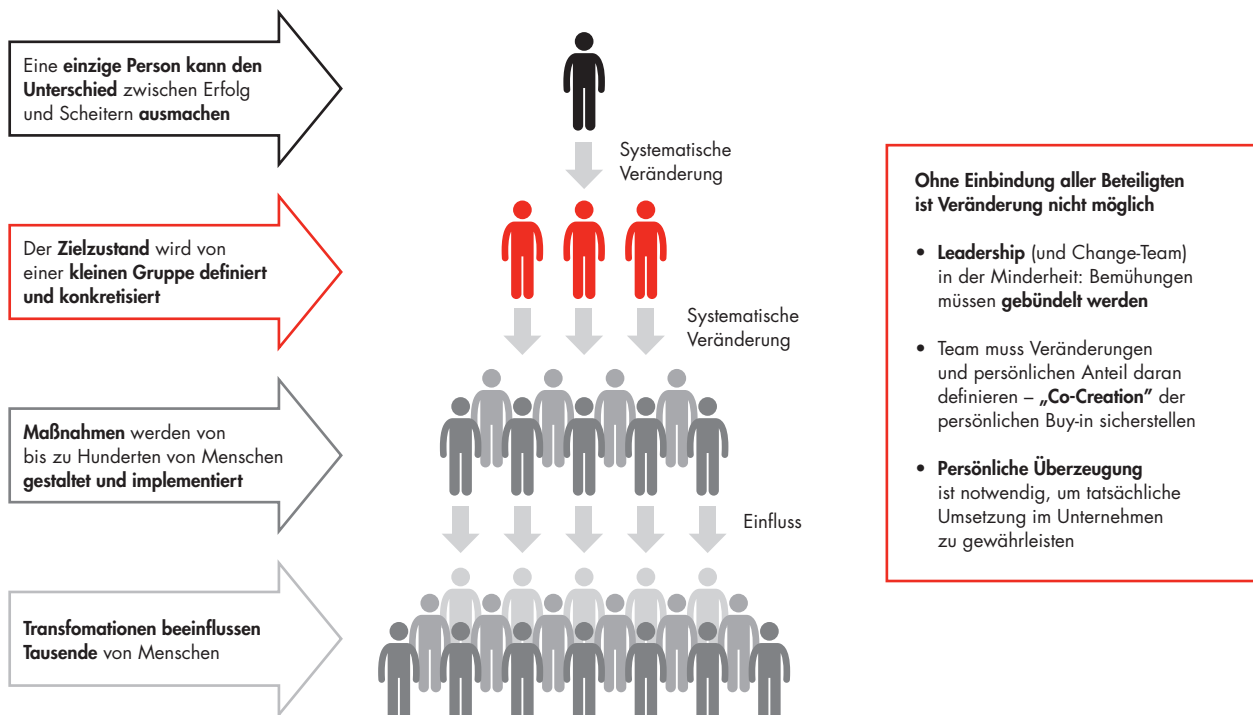
Ebenfalls unabdingbar ist, dass die Maßnahmenpakete glaubwürdig sind: realistisch in der Erwartungshaltung, relevant für das Erzielen konkreter Verbesserungen und attraktiv für alle, die an der Umsetzung arbeiten oder von ihr betroffen sind.

Die Führungskräfte sollten persönlich eingebunden werden, um zu gewährleisten, dass die Umsetzung tatsächlich erfolgt. Bewährt hat sich darüber hinaus, schon vor dem Eintritt einer schwierigen konjunkturellen Phase Mitarbeiter auf allen Ebenen als Fürsprecher für die geplanten Maßnahmen zu gewinnen. Dies kann die internen Reibungsverluste erheblich verringern. Mitarbeiter und Stakeholder, die vom Sinn und Zweck der Maßnahmen überzeugt sind, fungieren in der Krise nach innen und außen als Botschafter für das Unternehmen.

Um die Umsetzung aufzusetzen, sicherstellen und beschleunigen zu können, gilt es ein eigenes Projektbüro einzurichten. Dedizierte Projektleiter müssen die Maßnahmen verantworten. Das Projektbüro gewährleistet, dass die Maßnahmenpakete wie geplant umgesetzt werden. Doch es kontrolliert nicht nur, sondern unterstützt auch die Linienabteilungen technisch wie fachlich. Zudem gewährt das Projektbüro den Teams Freiheiten bei der Umsetzung. Diese bestimmen einen Teil der Maßnahmen mit, was die Identifikation mit den Veränderungen sowie das persönliche Engagement fördert.

Parallel zur Umsetzung der Maßnahmen misst und überprüft das Projektbüro kontinuierlich deren Ergebnisse und Effekte. Es überwacht die Entwicklung von Kosten sowie den Rezessionsverlauf und justiert die Eskalationsstufe laufend nach. So sorgt es dafür, dass

Abbildung 9: Die Sponsorship Spine bindet alle Beteiligten ein



Quelle: Bain & Company

die Krisenmaßnahmen immer im richtigen Rahmen bleiben. Entwickeln sich die erwarteten Umsätze und Bedarfe nach oben oder unten oder fallen prognostizierte Maßnahmeneffekte stärker oder schwächer aus, nimmt das Projektbüro flexibel Anpassungen vor.

Nicht zuletzt leistet das Projektbüro Überzeugungsarbeit innerhalb des Unternehmens und übt Druck aus, wo dies nötig ist. Denn eine der größten Gefahren für die immer schmerzlichen Anpassungen im Abschwung ist, dass einzelne Manager und Abteilungen die Maßnahmen ausbremsen. Oft beanspruchen sie für sich das Recht, am besten zu wissen, was für das Unternehmen und die Kunden gut ist. Blockiert nur eine Führungsebene das Effizienzsteigerungspaket, ist die schnelle und reibungslose Umsetzung zumindest gefährdet. Deshalb benötigen sowohl die Maßnahmen als auch das Projektbüro die uneingeschränkte Unterstützung des Top-Managements. An der Entschlossenheit, die notwendigen Programme konsequent durchzuführen, darf kein Zweifel bestehen.

Wer an einem Einsparprogramm arbeitet, ist nicht selten verunsichert. Zuspruch, Ermutigung und Motivation sind nötig. Deshalb müssen Krisenmaßnahmen intensiv kommunikativ begleitet werden – und zwar nicht nur von der internen Kommunikation, sondern auch durch persönliche Gespräche. Dies ist die glaubhafteste und wichtigste Form der Kommunikation.

Im Change Management hat sich hierfür die sogenannte Sponsorship Spine bewährt. Dies ist eine Kaskade persönlich geführter Informationsgespräche, die auf Vorstands- beziehungsweise Geschäftsführerebene beginnt und bis zur einfachen Mitarbeiterebene reicht (Abb. 9). Alle Gespräche werden vom jeweils direkten Vorgesetzten persönlich geführt, der dabei die sogenannte Sponsorenrolle einnimmt. Auf jeder Ebene werden Rollen und Verantwortlichkeiten definiert, Prioritäten geklärt und die anstehenden Veränderungen bis ins Detail besprochen.

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

„Unsere Industrie ist so zyklisch, dass wir in drei Monaten 15 Prozent unserer Kosten reduzieren können. Die Pläne dafür brauchen wir nur aus der Schublade zu holen.“

CEO aus der Halbleiterindustrie

Die Kommunikation erfolgt dabei nicht nur von oben nach unten, sondern auch in die umgekehrte Richtung. Auf diese Weise gelangen Ängste und Bedenken, Umsetzungsideen und praktische Erfahrungen von der Basis in die Chefetage. Dort helfen sie, das Abschwungprogramm kontinuierlich zu optimieren. Eine Sponsorship Spine muss aber permanent überwacht werden, um schwarze Löcher in der Informationskette erkennen und reparieren zu können.

Umsetzungsqualität und -geschwindigkeit sind eine Kernherausforderung bei Krisenmaßnahmen. Das große Ziel ist, über die gesamte Zeit „vor der Welle“ zu bleiben, um aktiv handeln zu können, statt überspült zu werden. Ein gut umgesetztes Krisenprogramm setzt die Mittel zur Durchfinanzierung des Abschwungs und des Maßnahmenpakets frei. Zudem sorgt es für unternehmerische Handlungsfähigkeit, aber auch für erste Investitionen in die künftige Aufstellung noch in der Abschwungphase, um die Krise optimal zu nutzen. Das Ziel muss deshalb sein, alle Aktionen innerhalb von ein bis maximal zwei Quartalen abzuschließen.

Nicht zuletzt sollte die Umsetzung operativer Leistungssteigerungspakete deshalb so rasch wie möglich erfolgen, damit auch das gesamte Abschwungprogramm schnell beendet werden kann. Denn erst wenn die Maßnahmen vorbei und die Kostensenkungen realisiert sind, kann sich das Unternehmen wieder auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren: den Markt zu bedienen.



Stockfehler: Was Unternehmen falsch machen

- Das Managementteam ist nicht voll involviert. Die Krisenmaßnahmen werden nach unten delegiert. In der Folge haben die mit der Durchführung der Effizienzsteigerungsmaßnahmen betreuten Mitarbeiter keinen Rückhalt von oben und können leicht blockiert werden. Ohne Unterstützung des Top-Managements wird die Ernsthaftigkeit des Gesamtprogramms schnell angezweifelt und verfehlt seine Ziele. In der Folge schaffen es die für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlichen Teams nicht, mit dem notwendigen Nachdruck funktions- und bereichsübergreifend alle Potenziale auszuschöpfen.
- Den Mitarbeitern fehlt ein Zielbild für ihre Bemühungen. Sie sehen nicht, wofür sie sich anstrengen und ihre Arbeit neu organisieren sollen. In diesen Fällen mangelt es oft auch an Incentives für die umsetzenden Teams.
- Es gibt keine klaren Verantwortlichkeiten für die Maßnahmen. Dadurch fühlt sich auch niemand dafür zuständig, die notwendigen Ergebnisse zu erzielen. In der Folge versanden zahlreiche Maßnahmen.
- Es gibt keine strikte Erfolgsmessung der Maßnahmen durch das Projektbüro, daher bleiben die Ergebnisse diskutierbar. Dies führt fast immer zu nicht vollständig zu Ende geführten Aktionen.

Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Fazit: Vorbereitung zahlt sich aus

Industriegütermärkte sind zyklisch. Daher ist die Vorbereitung auf das nächste Konjunkturtal auf keinen Fall vergebliche Mühe. Im Gegenteil: Ein sorgfältig geplantes Abschwungprogramm wird ein Unternehmen nicht nur besser durch schwere Zeiten bringen, sondern auch die Weichen für eine langfristig nachhaltigere Wertgenerierung stellen. Denn zum einen gewährleistet bereits die Vorbereitung, dass strategische Hausaufgaben wie die Definition des Kerns und die Suche nach Wachstumschancen laufend erledigt werden. Zum anderen lassen sich so kontinuierlich Verbesserungspotenziale identifizieren.

Bei einigen davon wird es sich um harte Schnitte handeln, die nur im Notfall durchgeführt werden können und sollen. Doch es werden immer auch Verbesserungspotenziale dabei sein, die sich im Normalbetrieb erschließen lassen, ohne dass ein Abschwung eintritt. Sie helfen, die Wettbewerbsposition zu erhalten und zu optimieren.

Die vorliegende Studie zeigt eine klare Korrelation von kurzfristiger Krisenagilität und langfristiger Wertgenerierung. Sie bringt aber auch zutage, dass eine gute Vorbereitung der Schlüssel zu sinnvoller Agilität ist. Was in den Krisenjahren 2008/2009 galt, trifft auch für künftige Rezessionen zu. Die meisten Industriegüterunternehmen sind in einzelnen Dimensionen bereits auf einen Abschwung eingestellt. Der Weg hin zu einer umfassenden Vorbereitung ist also kürzer, als es zunächst scheint.

Die Experten von Bain unterstützen Unternehmen branchenübergreifend, ein Abschwungprogramm maßgeschneidert zu entwickeln und umzusetzen. Im Rahmen von ein- bis zweitägigen Workshops skizziert Bain den jeweils Erfolg versprechendsten Weg hin zu einem konjunkturrestistenteren Unternehmen. Auch für alle weiteren Schritten verfügen wir über erfahrene Spezialisten für strategische Planung und operative Effizienzsteigerung in allen Segmenten der Industriegüterbranche.



Gipfelstürmer: In Konjunkturzyklen zu Gewinnern werden

Über die Studie

Die Studie basiert auf einer Analyse von Industriegüterunternehmen in den Krisenjahren 2008/2009. Die Methode der Erfolgsmessung ist dabei so gewählt, dass die Ergebnisse unabhängig von der absoluten Marktstärke nur die relative Entwicklung der Unternehmen seit 2007 messen. Basis der Analyse waren alle zwischen 2007 und 2017 ununterbrochen börsennotierten Industriegüterunternehmen in Deutschland (DAX, MDAX, SDAX, TecDAX), Österreich (ATX) und der Schweiz (SMI, SMIM, SPI). Nicht in die Analyse einbezogen wurden Versorger, Finanzinvestoren und Unternehmen der Halbleiterindustrie.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen begeisterter Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA
DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO
PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM
SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH