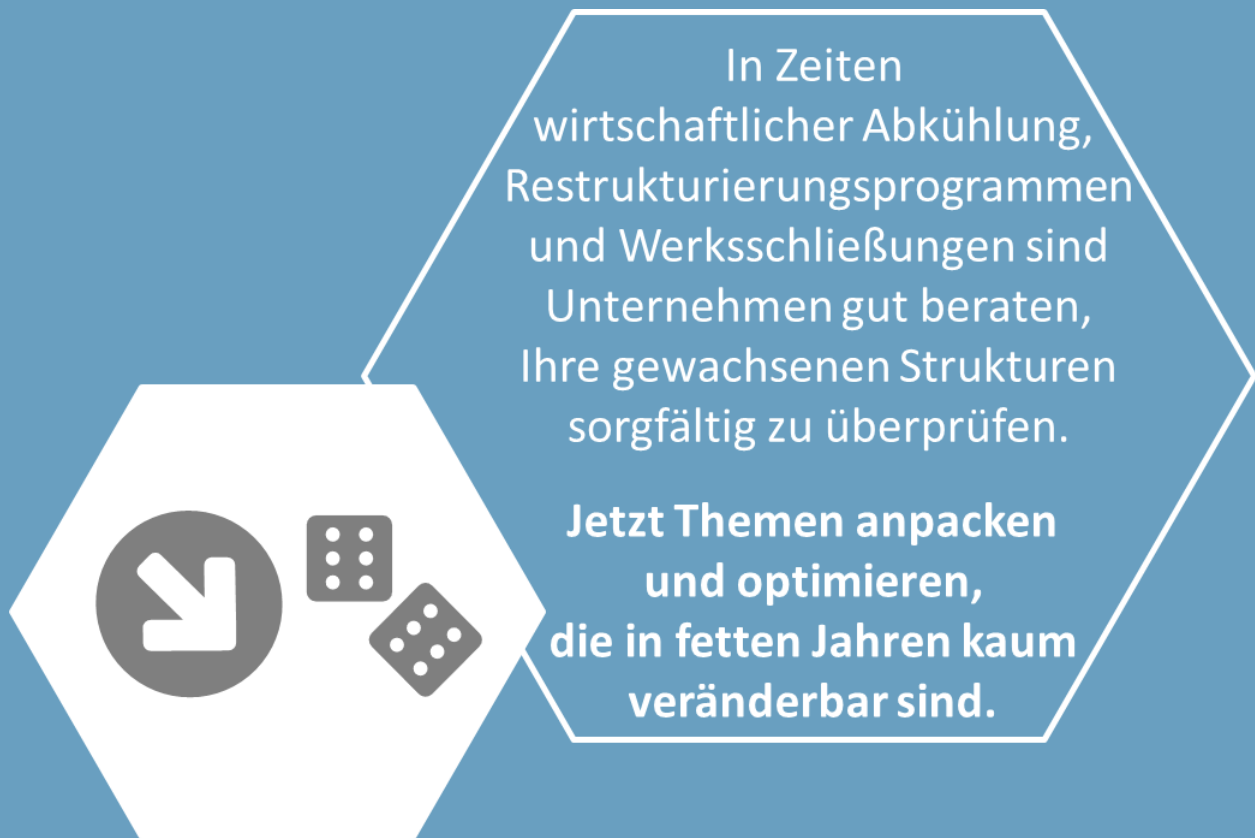


Abschwung als Chance zur Neuausrichtung nutzen
Gestärkt aus der wirtschaftlichen
Abkühlungsphase hervorgehen

ZUSAMMENFASSUNG



1

ERGEBNISEINBRUCH

Die konjunkturelle Abkühlung verursacht substantielle Absatz- und Umsatzrückgänge in der produzierenden Industrie.

2

KOSTENSENKUNG

Haircuts alleine zur schnellen Kostensenkung sind nicht weitsichtig und gefährden strategische Potentiale.

3

ERGEBNISSICHERUNG

Umfassende Strukturanpassungen stellen den wesentlichen Hebel dar, um langfristige Umsatzsicherungen zu ermöglichen.

4

METHODIK

Das ADVYCE Restrukturierungsmodell ist ausdrücklich chancenorientiert angelegt und adressiert alle in dieser Situation erreichbaren Themen.

5

WIRKSAMKEIT

Der Ansatz ist praxiserprobt und stellt die Wirksamkeit der Maßnahmen sicher.

BEWÄHRTE STRATEGIEN, STRUKTUREN UND PROJEKTE KOLLIDIEREN MIT AKTUELLEM WIRTSCHAFTSUMBRUCH

Wie sich die wirtschaftliche Lage in Europa oder auch global zukünftig entwickeln wird, lässt sich nur schwer einschätzen. Regierungen, internationale Organisationen und Wirtschaftsforscher versuchen regelmäßig, die konjunkturelle Entwicklung anhand ihrer Modelle und Annahmen vorherzusagen. Ebenso geht es den Unternehmen in Deutschland, die entsprechend ihrer eigenen Prognosen und Abschätzungen Investitionen tätigen und Risiken eingehen müssen. In den zurückliegenden Jahren ist dies leichtgefallen, da die wirtschaftliche Lage weitgehend stabil und die Zinsen niedrig waren. Entsprechend dieser Stimmung wurde viel in Chancen investiert und zur Abarbeitung der vollen Auftragsbücher Kapazitäten erweitert und Fachkräfte eingestellt. Die vordringlichste Aufgabe war es, den Kunden schnellstmöglich im geforderten Umfang zu beliefern. Die Effizienz der dabei geforderten Prozesse und Abläufe war in dieser Phase ebenfalls wichtig, doch nicht oberste Priorität. Gleichzeitig machte das Auftreten der bekannten Megatrends, wie neue Mobilitätskonzepte, autonomes Fahren, Digitalisierung und Elektrifizierung z.B. in der Automobilindustrie hohe Investitionen erforderlich, die jedoch erst auf lange Sicht amortisiert werden können.

MEGATRENDS ERZEUGEN IN DER PRODUZIERENDEN INDUSTRIE EINEN EXISTENTIELLEN UMBRUCH – DAS MANAGEMENT DER UNTERNEHMEN IST GEFORDERT

Zusätzlich bedrohlich wirkt die zurückgehende Nachfrage aus dem Automobilssektor, der seinerseits mit geringeren Absatzzahlen kämpft. Substanzielle Absatz- und Umsatzrückgänge (10%-30%) sind derzeit in diesen Industrien zu beobachten. Erste Insolvenzen sind die Folge. Ausgelöst zum einen durch die weltweite Konjunkturabkühlung, die Begrenzungen des Freihandels und die Unsicherheit im Rahmen der Handelspolitik der USA, die insbesondere für Deutschland als Exportnation einen überaus wichtigen Absatzmarkt darstellt. Zum anderen aber auch oftmals verursacht durch zu zaghaftes Handeln der Managementebene in den Unternehmen, die die Zeichen der Zeit nicht rechtzeitig erkannt und es versäumt haben, wichtige Veränderungen frühzeitig anzustoßen, um ihr Unternehmen den neuen Herausforderungen anzupassen. Doch in Zeiten der hohen Auslastung ist es verständlicherweise schwer, unbequeme Maßnahmen wie Kosteneinsparungs- und Effizienzprogramme umzusetzen. Dies geschieht aktuell sowohl in der Automobilindustrie wie auch im Maschinen- und Anlagenbau – hier wurden Einspar- und Umsatzsicherungsprogramme in der Breite gestartet. Auch wenn derzeit die Hoffnung besteht, dass eine Rezession für 2020 abgewendet wurde, wird sich die deutsche Wirtschaftsleistung bestenfalls stabilisieren bzw. ein geringes Wachstum aufweisen. Daher bleibt die dringliche Notwendigkeit umfassende Maßnahmen zur Unternehmenssicherung zu ergreifen bestehen.

GROßE VERÄNDERUNGEN DER MÄRKTE ERFORDERN AUCH GROßE VERÄNDERUNGEN AUF SEITEN DER UNTERNEHMEN

Dieser Handlungszwang kann auch positiv gesehen werden. Bietet sich doch nun die Gelegenheit, dringend erforderliche und in den zurückliegenden Boom-Jahren schwer zu argumentierende Anpassungen auf Seiten der Strategie und Unternehmensstrukturen anzugehen.

Erfolgsentscheidend wird nun sein, die individuell sich stellenden Herausforderungen mit kühlem Kopf und strukturiertem Vorgehen zu analysieren und durch eine ganzheitliche Herangehensweise das Unternehmen für die Zukunft zu rüsten. Hierfür ist es erforderlich das richtige Team aufzustellen, das in der Lage ist, die Unternehmenssituation umfassend zu betrachten. Beginnend mit der strategischen Ausrichtung und der gewählten Geschäftsmodelle, über die strukturelle Aufstellung und vorliegenden Partnerschaften, bis zu den einzelnen Produkten und Projekten, die aktuell für den Markt bearbeitet werden. Existierende Chancen zu erkennen und durch zügiges, entschiedenes Handeln in einen

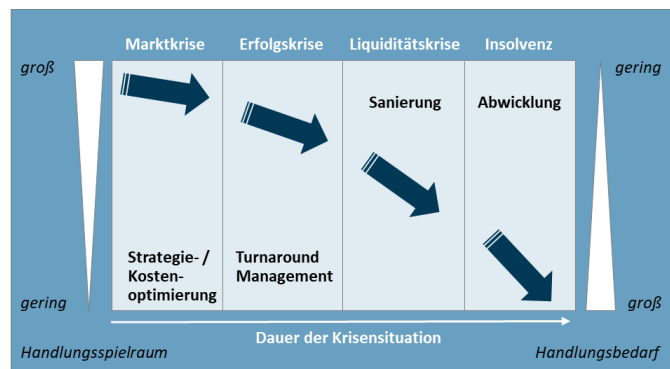
DAS ADVYCE RECOVERY MODELL ZUR ZIELKONFORMEN SELEKTION VON MAßNAHMEN

Wettbewerbsvorteil zu verwandeln, ist dabei entscheidend. Für die Umsetzung eines solch umfassenden und kritischen Unterfangens ist dringend ein integrierter Programmansatz anzuraten, um die sich beeinflussenden Stellhebel optimal auszusteuern.

UM UMFASSENDE WANDEL GEWINNBRINGEND ZU REALISIEREN IST DIE ETABLIERUNG EINES WINNING TEAMS ERFOLGRSKRITISCH

Die vorliegenden Fragestellungen nach einer für alle überzeugenden Vision, den dafür notwendigen strategischen Stoßrichtungen und den daraus resultierenden operativen Umsetzungsmaßnahmen können unter Führung eines kompetenten und erfahrenen „Winning Team“ mit internen und externen Experten ergebnisoptimal umgesetzt werden. Zu Beginn gilt es hierbei anhand einer transparenten und neutralen Analyse eine Standortbestimmung hinsichtlich der im Unternehmen vorliegenden Krisensituation durchzuführen.

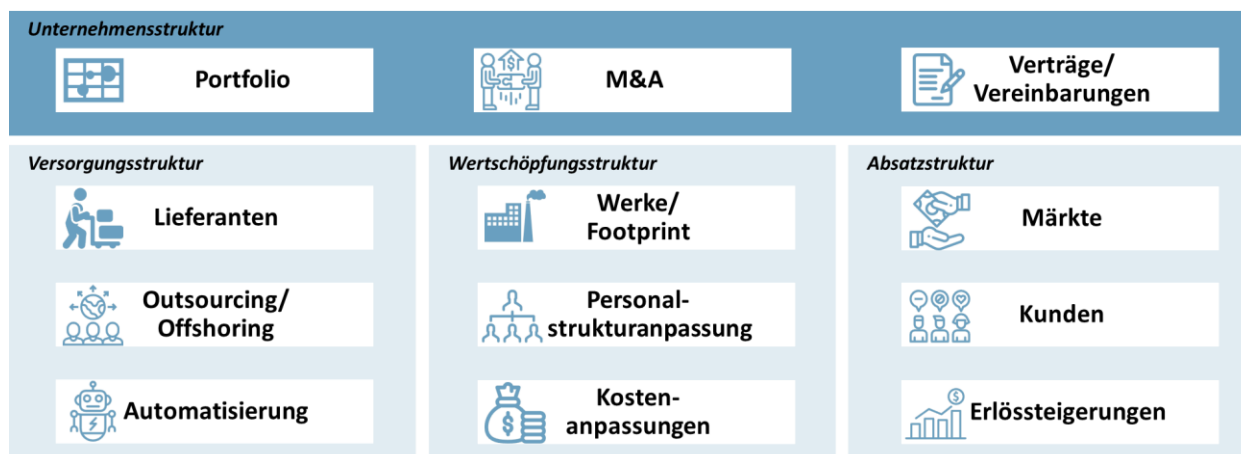
KRISENSITUATIONEN UND ERFORDERLICHE MAßNAHMEN



Basierend auf deren Ergebnissen kann nun abgeleitet werden, welcher Handlungsspielraum bzgl. der zu ergreifenden Maßnahmen und der vorliegenden Umsetzungszeitschiene noch zur Verfügung steht. Gilt es bereits kurzfristig die Überlebensfähigkeit des Unternehmens abzusichern oder kann durch effektives Einsteuern von passgenauen Optimierungsmaßnahmen das Unternehmen noch wirkungsvoll aus der Krise geführt werden.

ADVYCE RECOVERY MODELL ALS BASIS EINES INTEGRIERTEN UND CHANCENORIENTIERTEN PROGRAMMES

Wegweisend bei der Bestimmung der anzuwendenden Stellhebel in dieser Situation ist das ADVYCE Recovery Modell. Dieses ist explizit chancenorientiert konzipiert und adressiert alle in dieser Situation relevanten Themenstellungen (s. Abbildung unten).



ADVYCE – „Recovery Modell“

Das Unternehmen wird anhand des Advyce Ansatzes entlang der Wertschöpfungskette durchleuchtet und auch hinsichtlich der übergeordneten Unternehmensstruktur hinterfragt. Dies ermöglicht einen ganzheitlichen Lösungsansatz für das jeweilige Unternehmen. Eine intelligente, zielkonforme Selektion der Hebel, orientiert an Restriktionen, Möglichkeiten und Ambition des Managements, und die entsprechend zielgerichtete Formatierung des Programms ist dabei essenziell für eine erfolgreiche Umsetzung.

Insbesondere im Bereich der Absatzstruktur ist für viele Unternehmen der produzierenden Industrie mittlerweile Dringlichkeit geboten, da die traditionellen Märkte inzwischen größtenteils gesättigt sind. Neue Wachstumsmöglichkeiten bieten sich hier überwiegend in neuen Märkten, speziell in den Schwellenländern, die einen hohen Nachholbedarf zu den Industrieländern aufweisen. Wie im ersten Artikel unserer Veröffentlichungsreihe „Umsatzsicherung in rückläufigen Märkten“ lassen sich allerdings durch geschickte Initiativen im Vertriebsbereich auch in den lokalen Märkten noch Potentiale ausschöpfen, die sich positiv auf die Ertragsituation auswirken können. Doch auch im vorgelagerten Teil der Wertschöpfungskette ergeben sich eine Vielzahl von Optimierungsmöglichkeiten, sei es im Bereich der Lieferantenbasis, der Werksstrukturen oder auch in den indirekten Funktionen.

STELLHEBEL PORTFOLIOOPTIMIERUNG: KUNDEN, MÄRKTE UND PRODUKTE SIND GANZHEITLICH ZU BETRACHTEN

Speziell im Bereich der Entwicklung hat es sich als zielführend erwiesen, das vorliegende Portfolio gesamtheitlich zu hinterfragen und Aktivitäten mit nicht eindeutigen Erfolgsaussichten konsequent zu stoppen, um die knappen Ressourcen effektiver einzusetzen (s. auch Artikel 2 – „Effizienz steigern in indirekten Funktionen“). Um erfolgreich zu bleiben, muss verstärkt eine Fokussierung auf den Kunden erfolgen, dementsprechend gilt es alle Unternehmensbereiche hinsichtlich dieser Maßgabe zu hinterfragen. Alle Projekte, Produkte, bis hin zu Geschäftsbereichen, die nicht eindeutig auf die Steigerung der Kundenzufriedenheit und auf die gewünschte Umsatzsteigerung einzahlen, müssen zur Disposition gestellt werden. Die aktuelle wirtschaftliche Lage gebietet es geradezu, genau jetzt die erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen, das Unternehmen zielgerichtet und überlegt für die Zukunft aufzustellen. Nur durch konsequentes Handeln und die Nutzung sich bietender Chancen, z.B. durch Kooperationspartner oder strategische Übernahmen, wird langfristig ein erfolgreiches Bestehen am Markt möglich sein.

GEZIELTES VORGEHEN KOMBINIERT MIT HOHER GESCHWINDIGKEIT ERZEUGT DAS NOTWENDIGE VERTRAUEN DER BELEGSCHAFT

Aus unserer Erfahrung ist für den Beginn und die Umsetzung des Programms eine hohe Geschwindigkeit angeraten, um nicht unnötig Zeit für die Erreichung von ersten Quick Wins verstreichen zu lassen. Gleichzeitig kann somit der Belegschaft kurzfristig durch zielführende Aktionen und schnelle erste Ergebnisse gezeigt werden, dass die herausfordernde Situation erkannt und umfassend adressiert wird.

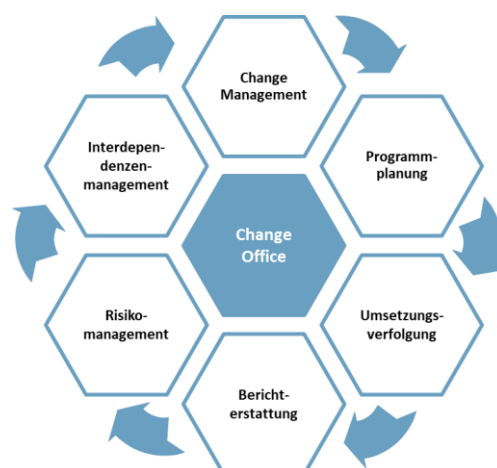


Daher sollte in den ersten Wochen eine fokussierte Analyse des Unternehmens erfolgen und die Haupttreiber hinsichtlich der aktuellen Schiefelage ermittelt werden. Für diese gilt es zielgerichtete Maßnahmen zu definieren und bzgl. der strategischen und operativen Veränderungen gesamtheitlich aufzuplanen. Die Realisierung muss währenddessen bereits sukzessive gestartet werden, so dass spätestens nach 3 Monaten alle Aktivitäten terminiert und bereits in der Umsetzung befindlich sind.

EIN STARKES CHANGE OFFICE IST ENTSCHEIDENDER ERFOLGSFAKTOR IN DER RESTRUKTURIERUNG

Begleitend ist eine durchgängige Kommunikation der Maßnahmen an die Unternehmensbelegschaft essentiell, um hier ein umfassendes Verständnis und das erforderliche Buy-in zu erzeugen. Ein strukturiertes Change-Management, das die einzuleitenden Maßnahmen unterstützt und in der Breite des Unternehmens Transparenz erzeugt, ist einer der Schlüsselerfolgsfaktoren für ein derartiges chancenorientiertes Turnaround-Programm. An dieser Stelle ist die Installation eines erfahrenen Change Offices angeraten, das die erforderlichen Schritte hinsichtlich einer kohärenten Kommunikation im Unternehmen ausarbeitet und planvoll umsetzt.

PROFESSIONELLES CHANGE OFFICE FÜR INTEGRIERTE STEUERUNG VON UMSETZUNG UND STAKEHOLDERN



Durch das abgestimmte Vorgehen in der Umsetzung des Programms und der Kommunikation zu den Stakeholdern gelingt es ein insgesamt stimmiges und überzeugendes Bild für die von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter zu erzeugen und lässt sie Teil haben auf dem Weg der umfassenden Unternehmenstransformation.

ANDERS. PRAXISERPROBT. WIRKSAM.

ADVYCE ist anders. Wir verstehen uns als ergebnisorientierter Transformationsberater, der Umsetzungs- und Ergebnissicherheit für das verantwortliche Management erzeugt. Um dies zu erreichen agieren wir schnell und flexibel in kleinen Teams. Wir begleiten unsere Kunden mit einer starken Methodik und sorgen gleichzeitig für eine enge Einbindung der ausgewählten Mitarbeiter. Wir setzen unsere Analysen stets auf belastbaren Daten auf und ergänzen diese durch unsere Branchenexpertise

Fallbeispiel 1

SITUATION	In der vergangenen Finanzkrise musste ein deutscher OEM der Automobilindustrie hinsichtlich Produktions- und Auslieferungszahlen einen starken Rückgang aufgrund stark nachlassender Marktnachfrage verkraften. Dies stellte ihn wie so viele Wettbewerber am Markt vor die Frage wie auf diese Krise bestmöglich operativ und strategisch zu reagieren sei.
VORGEHEN	Man entschied sich für weitere Optimierungen von Prozessen und Kostenstrukturen. Gleichzeitig steigerte man allerdings die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E), was auch eine Steigerung der Mitarbeiteranzahl im Bereich F&E beinhaltete. Diese strategische Ausrichtung für die Zukunft kombinierte man mit einer aktiven Steuerung von Produktions- und Fixkosten.
ERGEBNIS	Durch diese Ansätze ließen sich drastische Maßnahmen wie Kurzarbeit auf nur wenige Tage reduzieren und das Unternehmen konnte zudem durch ausgewogenes und nachhaltiges strategisches Management gestärkt aus der Finanzkrise hervorgehen.

Fallbeispiel 2

SITUATION	Ein technologisch führender, prosperierender Automobilzulieferer wird von den Volumenrückgängen schwer getroffen und muss mehrfach Gewinnwarnungen melden. Das Ergebnis und die Liquidität stehen unter hohem Druck. Über die Boom-Jahre wurden die deutschen Standorte weiter ausgebaut, um das umfangreiche Projektportfolio bedienen zu können.
VORGEHEN	Das operative Kostenmanagement wurde unmittelbar um zwei Gänge heruntergeschaltet, wichtiger noch: die Konzernstruktur wurde umfänglich auf den Prüfstand gestellt mit Betrachtung der Geschäftsbereiche, des Produkt- und Projektportfolios und des Footprints.
ERGEBNIS	Geschäftsbereiche wurden konsequent abgetrennt und herausgelöst, die Konzernstruktur neu verfasst und das Produkt- und Projektportfolio konsolidiert. Im Rahmen dieser Neuausrichtung wurde auch der Footprint kritisch überprüft und konsolidiert – insbesondere in Deutschland.

ANSPRECHPARTNER

Stefan Hecht
Partner

Königsallee 60F
D-40212 Düsseldorf
M: +49 (0) 151 15042392
S.Hecht@advyce.com



Melanie Weigel
Managerin

Königsallee 60F
D-40212 Düsseldorf
M: +49 (0) 151 15042397
M.Weigel@advyce.com



www.advyce.com



Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich ADVYCE zu einer rasant wachsenden umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet ADVYCE klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z. B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei ADVYCE integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.

Das ADVYCE-Team verfügt immer über kompetente und erfahrene Berater. Bedarfsgerecht setzen wir in unseren Projekten zur Entwicklung von Lösungsansätzen bewusst branchenfremde Expertise oder Inkubatoren ein, um stets auch einen Blick über den Tellerrand zu wagen und die beste Lösung für unsere Kunden zu finden.