

RESULTS

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie ist diese Krise erfolgreich zu meistern? Welche Hürden sind noch zu nehmen? Wo steht mein Unternehmen heute? Der neue e-Results von Bain & Company erläutert mit Fallbeispielen, wie Unternehmen sicher durch die Rezession navigieren können.

Wir wünschen spannende Lektüre mit interessanten und neuen Erkenntnissen.

Freundliche Grüße



Bain Thema: Erfolgreich durch die Krise

Das Ausmaß der Rezession stellt Unternehmen vor ungeahnte Herausforderungen



Bain Tool: Krisenkompass

Nur wer die Ausgangslage kennt und versteht, kann die richtigen Schritte ableiten



Bain Fallbeispiel:

100 Prozent mehr Cash
in drei Monaten



Bain Praxis: „Stresstest“ und „War Gaming“

Liquiditätsengpässe identifizieren und Übernahmen durchspielen



Bain Experte: Dr. Rudolf Pritzl

über die Zeit nach der
Krise und Trends in der
Konsumgüterindustrie



Bain Aktuell: Kooperation mit Wirtschaftswoche

10-wöchige Umfrage
zu den größten
Herausforderungen für
Manager



wiwo.de

Bain Thema: Erfolgreich durch die Krise

Ausmaß und Dauer der globalen Rezession stellen Unternehmen quer durch alle Branchen vor enorme Herausforderungen und zwingen kurzfristig zum Handeln. Wer jetzt die richtigen Stellhebel zieht, kann sogar gestärkt aus dieser Krise hervorgehen.

Die deutsche Wirtschaft schrumpft 2009 um fast sechs Prozent und 2010 noch einmal um ein Prozent. Mit seiner Ende April veröffentlichten Prognose zerstörte der IWF sämtliche Hoffnungen auf ein schnelles Ende der Rezession. Auch die Schweizer KOF - die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich - erwartet eine rund zweijährige Rezessionsphase und prognostiziert für 2009 einen Rückgang des BIP um 2,4 Prozent. Und noch ist kein Ende des Abschwungs zu sehen. Denn unverändert schlummern in den Bankbilanzen Milliardenrisiken. Bislang wurde schätzungsweise gerade einmal ein Drittel der erforderlichen Wertberichtigungen von weltweit rund 4,1 Billionen US-Dollar vorgenommen. Die Folge: Der Transmissionsmechanismus zwischen den Kapitalmärkten und der realen Wirtschaft bleibt weiter gestört und mindert damit auch die Durchschlagskraft staatlicher Konjunkturprogramme. Der IWF zeigte bereits im Dezember letzten Jahres in einer viel beachteten Studie, dass von Finanzkrisen verursachte Rezessionen in der Regel zwei Jahre dauern und zu einem Rückgang des BIP um knapp zehn Prozent führen.

Jedes Unternehmen benötigt eine Krisenstrategie

In einem solchen Umfeld reichen kurzfristige Sparprogramme wie nach dem Platzen der dot-com-Blase 2002/03 oder Anfang der 90er Jahre nicht aus. Zu groß ist die Unsicherheit über den Fortgang der Rezession und zu gravierend sind die möglichen Folgen von plötzlichen Auftragseinbrüchen von bis zu 50 Prozent auf die Finanz- und Ertragslage. Alle Unternehmen stehen unter enormem Handlungsdruck, egal ob sie wie der Automobil- oder in Teilen der Maschinenbau bereits unter massivem Auftragschwund leiden oder ob sie wie die Pharmabranche derzeit noch weitgehend verschont bleiben. Zum heutigen Zeitpunkt ist nicht abzusehen, welche Folgen die globale Investitions- und Konsumzurückhaltung auch auf konjunkturresistente Branchen haben wird. Gut aufgestellten Unternehmen eröffnet das derzeitige Umfeld jedoch auch Chancen die eigene Wettbewerbsposition auszubauen, wie jüngst die Übernahme von Sun Microsystems durch Oracle dokumentierte.

In drei Schritten zu einer optimalen Krisenstrategie

Vor diesem Hintergrund hat Bain & Company in der Kundenarbeit der letzten Monate ein dreistufiges Konzept entwickelt, auf dessen Basis jedes Unternehmen sicher durch die Rezession navigieren kann. Im ersten Schritt wird die Ausgangslage ermittelt. Diese Standortbestimmung ist in regelmäßigen Abständen zu wiederholen. Auf dieser Basis werden im zweiten Schritt Szenarien aufgebaut und modulare, kurzfristige wie strukturelle Maßnahmenpläne abgeleitet. Drittens folgt die Implementierung mit dem notwendigen Vorlauf sowie das Monitoring von Frühwarnindikatoren.



Studie

Klicken Sie [hier](#), um unsere aktuelle Branchen-Studie „Wege aus der Krise für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau“ herunterzuladen.

Ausgangslage bestimmen

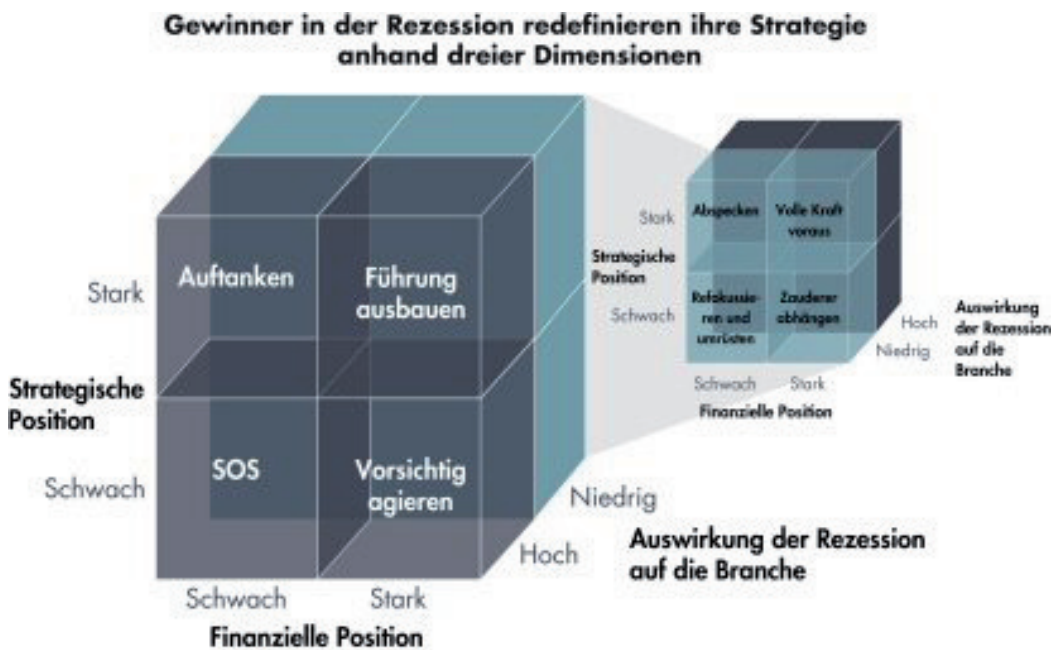
Wie wirkt sich die Krise auf den Gesamt-Profit Pool meiner Industrie aus?

Gegeben meiner strategischen Position: Triff mich die Veränderung des Industrie-Profit Pools über- oder unterproportional?

Wie verändert sich als Konsequenz meine Liquiditätsposition?

Welche grundsätzliche strategische Stoßrichtung ist einzuschlagen?

Schritt 1: Bestimmung der Ausgangslage



Wann und wie stark ein Unternehmen unter der Rezession leidet, hängt im Wesentlichen von drei Dimensionen ab: 1) Betroffenheit der eigenen Branche, 2) eigene strategische Position und 3) eigene finanzielle Situation.

Je höher die Konjunkturabhängigkeit der Branche und je schwächer die eigene Position in diesem Umfeld, desto größer der Handlungsdruck. Dabei kommt es selbst innerhalb einer Branche zu gravierenden Unterschieden hinsichtlich Beginn und Ausmaß der Krise: So gibt es im Maschinenbau neben akut und massiv betroffenen Industriezweigen wie Druckmaschinen und dem Werkzeugmaschinenbau auch Bereiche, die erst 2010 mit einem vergleichsweise geringen Auftragsrückgang rechnen müssen.

Stresstest zur Ermittlung der eigenen Finanzkraft

Der wichtigste Schritt bei der Bestimmung der Ausgangslage ist die Analyse der eigenen finanziellen Position. Denn eine Überschuldung oder ein Liquiditätsengpass gefährden die Existenz unmittelbar. Durch den „Stresstest“ lässt sich zum einen ermitteln, wie sich Veränderungen im Markt oder ein Auftragsrückgang um 20 oder gar 50 Prozent auf entscheidende Kennziffern wie Liquidität und operatives Ergebnis auswirken. Zum anderen dient eine solche Betrachtung dazu, die finanziellen „Schmerzwerte“ eines Unternehmens zu orten. Bei Erreichen bestimmter Szenarien sind weitergehende Sparmaßnahmen einzuleiten, um die Existenz des Unternehmens zu sichern.

Schritt 2: Ableitung spezifischer Maßnahmenpläne

Nur wer den „Worst Case“ genau verstanden hat, kann detaillierte Maßnahmenpläne für unterschiedliche Szenarien ausarbeiten. Denn erst dieses Wissen ermöglicht es zu beurteilen, ob kurzfristige Maßnahmen ausreichen oder ob und wann strukturelle Maßnahmen wie Standortschließungen oder Verkäufe von Firmenteilen unerlässlich sind. Die zahlreichen Stellhebel lassen sich zu vier Handlungsfelder verdichten: 1) klare Strategie und Konzentration der Ressourcen auf das Kerngeschäft, 2) strenges Management von Kosten und Cashflow, 3) Steigerung von Umsatz und Margen und 4) Chancen wahrnehmen.

Stresstest

Wie verändert sich mein finanzieller Spielraum bei der Veränderung von Gesamtwirtschafts- und Branchenparametern?

Wann gerät die finanzielle Stabilität meines Unternehmens in Gefahr?

Für welche Worst-Case-Szenarien sind Notfallpläne auszuarbeiten?

Maßnahmenpläne

Wie sehen die Krisenpläne für einzelne Szenarien aus?

Müssen neben kurzfristigen Maßnahmen zur Kostensenkung auch strukturelle Schritte ergriffen werden?

Gibt es noch Spielraum, um die eigene Wettbewerbsposition gezielt auszubauen (z.B. Akquisitionen)?

Monitoring

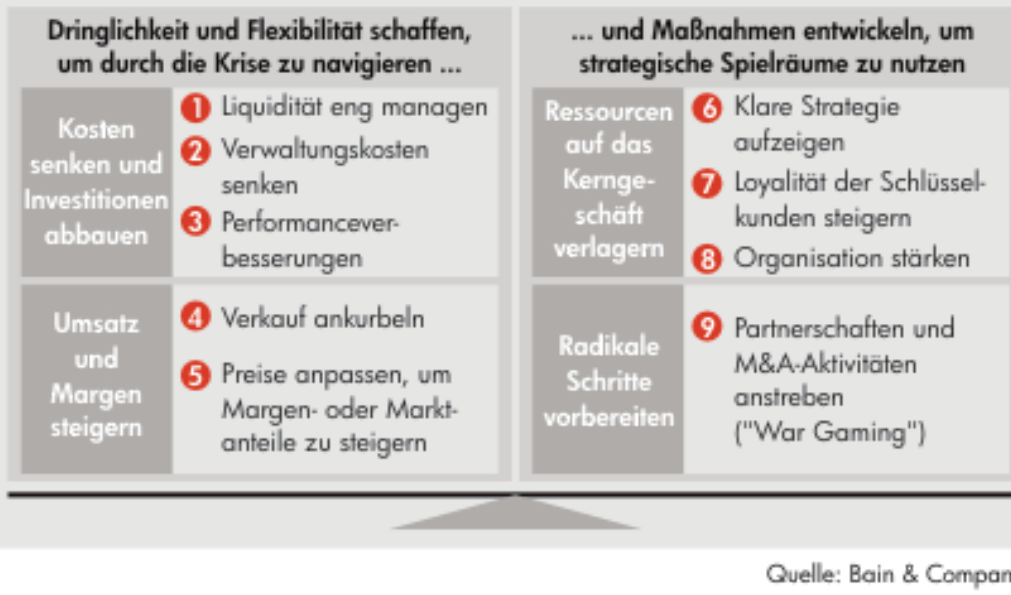
Wie sehen die aktuellen Liquiditäts- und Ertragsprognosen aus?

Wann ist die Umsetzung der entsprechenden Krisenbausteine anzustoßen?

Mit welcher Vorlaufzeit sind strukturelle Maßnahmen einzuleiten?

STRATEGIE ABLEITUNG MASSNAHMENPLÄNE

Kennt man die Liquiditätssituation je Szenario, können Maßnahmenpläne abgeleitet werden



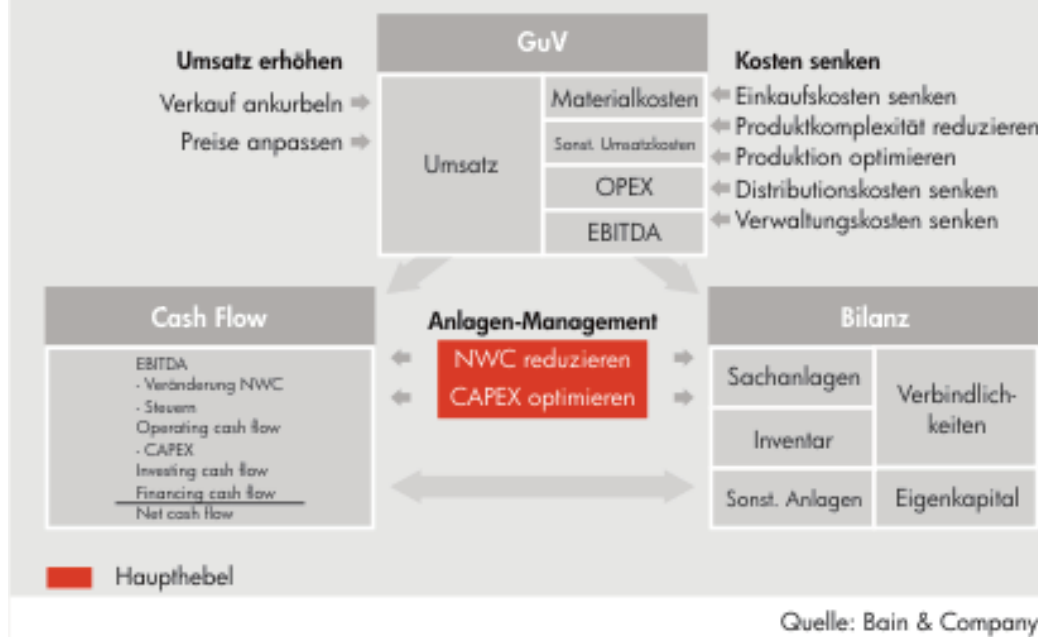
Je schwächer die Ausgangslage, desto größeres Gewicht erhalten kurzfristige Maßnahmen zur Kostensenkung sowie der Ausstieg aus Aktivitäten jenseits des Kerngeschäfts. Je besser die eigene finanzielle und strategische Position, desto größer dagegen die Chancen, in der Rezession das eigene Kerngeschäft auszubauen oder sogar durch Partnerschaften und Übernahmen zu arrondieren.

Kurzfristige Maßnahmen: Stärkung der Finanzkraft

Im Mittelpunkt der kurzfristigen Maßnahmen steht die Sicherung und Stärkung der Finanzkraft. Über die bloße Senkung der Ausgaben hinaus gibt es viele Ansatzpunkte, die Bain in einem Werkzeugkasten zusammengefasst hat:

STRATEGIE ANSATZPUNKTE

Kurzfristige und strukturelle Ansatzpunkte, um EBITDA/Cash zu generieren



Analysieren Sie die Situation Ihres Unternehmens

→ Testen Sie,

wo Ihr Unternehmen derzeit steht und erfahren Sie, welche strategischen Schritte unerlässlich sind.

BUCHTIPP:
„Winning in Turbulence“ von Darrell Rigby, Partner bei Bain in Boston

Im Sommer 2009 erscheint das Buch „Winning in Turbulence“ von Darrell Rigby im Verlag Harvard Business Presse.



→ Videoclip:
 Interview mit Buchautor Darrell Rigby

Weiterführende Publikationen...

... zum Thema „Erfolgreich durch die Krise“ finden Sie auf unserer [Website](#).

Kurzfristige Erfolge verspricht vor allem die Steigerung des Netto-Umlaufvermögens. Das zeigt das Beispiel eines Mischkonzerns, den Bain in den vergangenen Monaten bei der Überwindung eines Liquiditätsengpasses unterstützt hat: Der Kunde konnte seine Liquidität binnen 13 Wochen im Wesentlichen mit Hilfe von drei Stellhebeln verdoppeln, die Bain anhand verschiedener Benchmarks ermittelt hat. Erstens reduzierte das Unternehmen seinen Lagerbestand rigoros, trennte sich von obsoletter Ware und Rohmaterialien und passte Bestellkriterien und minimale Losgrößen an. Zweitens optimierte der Konzern sein Debitoren- und drittens sein Kreditorenmanagement und konnte so den Cash-Zyklus erheblich verkürzen.

Zusätzlich stellte das Unternehmen sämtliche Sachinvestitionen auf den Prüfstand - generell ein zentraler Stellhebel zur Verbesserung der Finanzlage. Während Investitionen zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs hinsichtlich Laufzeit und Umfang überprüft und gegebenenfalls beschnitten werden, lassen sich leistungs- und qualitätssteigernde Investitionen sowie Wachstumsinvestitionen priorisieren und verschieben. Als Messgröße dient der Cash-on-Cash-Return, der die Liquiditätsbelastung einer Investition widerspiegelt.

Strukturelle Maßnahmen: Reduktion der Komplexität

Angesichts der Länge und Tiefe der Rezession reichen kurzfristige Maßnahmen in vielen Fällen nicht aus und sind deshalb mit strukturellen Maßnahmen zu flankieren. Die rechtzeitige Vorbereitung und das Timing spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn strukturelle Maßnahmen wirken zeitverzögert. Gängige strukturelle Maßnahmen sind beispielsweise die Straffung der eigenen Organisation - auch durch Personalabbau - sowie die Trennung von Randaktivitäten oder von einzelnen Produktionsstätten und Niederlassungen. Die Finanz- und Ertragskraft lässt sich darüber hinaus auch steigern, indem unrentable Produkte eliminiert werden. Eine solche Komplexitätsreduktion und die dadurch mögliche Senkung der Produktions- und Vertriebskosten eröffnet Unternehmen neue Handlungsspielräume, wie das Beispiel eines Bain-Kunden aus der Bauzuliefererindustrie zeigt. In vier Schritten konnte das Unternehmen die Zahl seiner Produktvarianten um rund 60 Prozent reduzieren und dadurch das Betriebsergebnis - ohne nennenswerte Umsatzeinbußen - um 150 Prozent steigern.

Strukturelle Maßnahmen: „Industrial War Gaming“

Insgesamt stärken kurzfristige wie strukturelle Maßnahmen die Finanz- und Ertragskraft von Unternehmen und erweitern die strategischen Handlungsspielräume. Durch eine antizyklische Steigerung der Marketingausgaben und aggressive Preispolitik können im finanzstarke Unternehmen ihre Marktposition ebenso ausbauen wie durch die Übernahme von Wettbewerbern.

Unsere Experten in Deutschland und der Schweiz helfen Ihnen gern

Wenn Sie ein persönliches oder telefonisches Gespräch zur Diagnose und Strategieentwicklung mit Hilfe des Bain „Krisenkompasses“ wünschen, kontaktieren Sie bitte unsere Experten:

Dr. Arndt Kaminski

ist Partner im Münchner Bain-Büro und Experte für Strategieentwicklung, Restrukturierungen und Private Equity. [E-Mail](#)



Daniel Haas

ist Partner im Züricher Büro von Bain & Company und Experte für Post-Merger-Integrationen und Private Equity. [E-Mail](#)



STRATEGIE INDUSTRIAL WAR GAMING

Industrial War Gaming: Identifikation und Analyse möglicher strategischer Handlungsspielräume



Quelle: Bain & Company

Schritt 3: Zügige Implementierung und konsequentes Monitoring

Unabhängig davon, ob finanzstarke Unternehmen mit einem „Industrial War Gaming“ ihre Marktposition ausbauen oder ob schwächere Anbieter ihre Existenz angesichts massiver Auftragseinbrüche durch kurzfristige Maßnahmen sichern - entscheidend für den Erfolg jeder Strategie ist die zügige Implementierung der Maßnahmen. In der Praxis zeigt sich, dass eine Steuerung durch ein zentrales Program Office die Umsetzung erheblich vereinfacht. Zugleich kann das Program Office auch das laufende Monitoring übernehmen und so sicherstellen, dass Unternehmen bei einer Veränderung wichtiger Frühwarnindikatoren rechtzeitig die entsprechenden Maßnahmenpakete auf den Weg bringen.

Aufstieg dank optimaler Krisenstrategie

Analyse der Ausgangslage, Entwicklung spezifischer Maßnahmen und zügige Implementierung: Mit diesem dreistufigen, revolvierenden Konzept können Unternehmen aller Branchen den herrschenden Unsicherheiten trotzen und ihr Bestehen in der Rezession und darüber hinaus sichern. Mehr noch: Durch systematisches und frühzeitiges Handeln können sie zugleich ihre Wettbewerbsposition deutlich verbessern. Analysen von Bain & Company zeigen, dass beispielsweise in der Rezession 1992/93 erheblich mehr Unternehmen der Aufstieg in die Liga der Branchenbesten mit dem höchsten Umsatz- und Gewinnwachstum gelang als in der stabilen Wirtschaftsphase 1998/99. Auch heute gilt: Wer jetzt unverzüglich seine Finanz- und Ertragskraft stärkt, kann als Gewinner aus der Krise hervorgehen und am kommenden Aufschwung überproportional partizipieren.

Bain-Büros Deutschland/Schweiz

Bain & Company
Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München
Tel.: +49 89 5123 0

Bain & Company
Germany, Inc.
Bockenheimer Landstr. 24
60323 Frankfurt/Main
Tel.: +49 69 667 778 0

Bain & Company
Germany, Inc.
Mönchenwerther Str. 11
40545 Düsseldorf
Tel.: +49 211 42476 0

Bain & Company
Switzerland, Inc.
Rotbuchstr. 46
8037 Zürich
Tel.: +41 44 3608 600

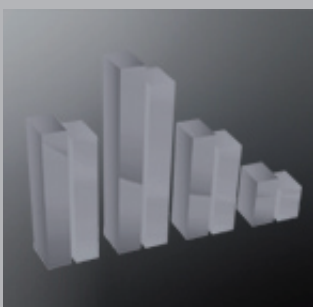
Impressum:

Herausgeber:
Bain & Company,
Deutschland/Schweiz

Verantwortlicher Partner:
Dr. Gero Matouschek

Ansprechpartnerin:
Leila Kunstmann-Seik,
Marketing & Communications

Bildleiste:
Foto Nr. 2: gettyimages
Foto Nr. 3: aboutpixel/
Mathias Bethmann
Foto Nr. 4: aboutpixel/
steigebuer



Bain Barometer

Was bereitet Ihnen zur Zeit die größten Sorgen?

Mit dem Bain Barometer fühlen wir den Puls der Krise und geben Antworten auf die drängendsten Fragen. Stimmen Sie ab und sagen Sie uns, welche Herausforderung Sie derzeit am meisten beschäftigt.

[zur Abstimmung](#)

Bain Tool: Der Krisenkompass

Unternehmen in den einzelnen Branchen sind zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich stark von der Krise betroffen. Das Ausmaß der Betroffenheit bestimmt die Handlungsoptionen. Jedes Unternehmen sollte daher seine individuelle Ausgangsposition ermitteln, daraus die generelle Stoßrichtung für den Weg durch die Krise ableiten, diese regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls anpassen.



Zur Vergrößerung des Bildes klicken Sie bitte [hier](#).

Bain & Company hat den „Krisenkompass“ entwickelt, der Unternehmen hilft, die eigene Position zu bestimmen. Nur wer seine strategische und finanzielle Situation ebenso kennt wie die Großwetterlage in der Branche kann gezielt agieren.

→ [Testen Sie](#)

wo Ihr Unternehmen derzeit steht und erfahren Sie, welche strategischen Schritte unerlässlich sind.

Bain-Publikationen zum Thema „Erfolgreich durch die Krise“

Harvard Business Press hat eine Artikelserie veröffentlicht, in der Darrell Rigby, Partner bei Bain & Company in Boston hilfreiche Informationen und praktische Tipps gibt, wie Unternehmen die Rezession überleben und ihre Wettbewerbsposition verbessern können. Alle Artikel können Sie auf unserer Website

→ [herunterladen](#)



Nur wer die möglichen Auswirkungen der Krise auf die eigene Liquidität kennt, kann beurteilen, ob kurzfristige Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung ausreichen, strukturelle Schritte notwendig sind oder der Zeitpunkt für die Übernahme eines Wettbewerbers geeignet ist.



Dr. Arndt Kaminski
Partner



Um strategische Spielräume auszuschöpfen und die erarbeiteten Bausteine rechtzeitig auf den Weg zu bringen, ist es unerlässlich, identifizierte Kurzfristmaßnahmen schnell zu implementieren und am sprichwörtlichen ‚Puls der Krise‘ zu bleiben.



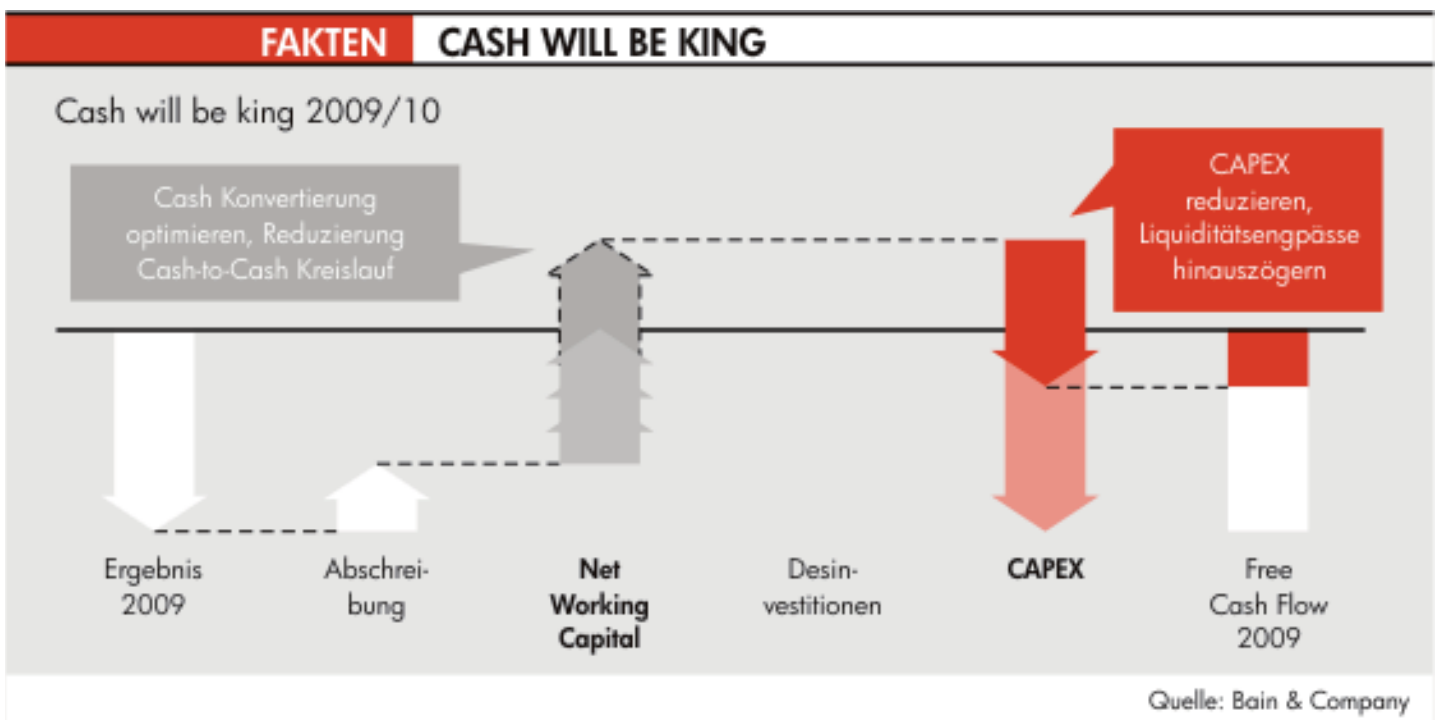
Daniel Haas
Partner



Bain Fallbeispiel: 100 Prozent mehr Liquidität in drei Monaten



Je besser die eigene finanzielle Position, desto größer der Handlungsspielraum in der Rezession - und zumeist lässt sich die Finanzkraft kurzfristig stärken. So konnte ein Bain-Kunde durch die Optimierung des Netto-Umlaufvermögens seine Liquidität binnen drei Monaten verdoppeln und so einen aktuellen Engpass überwinden.



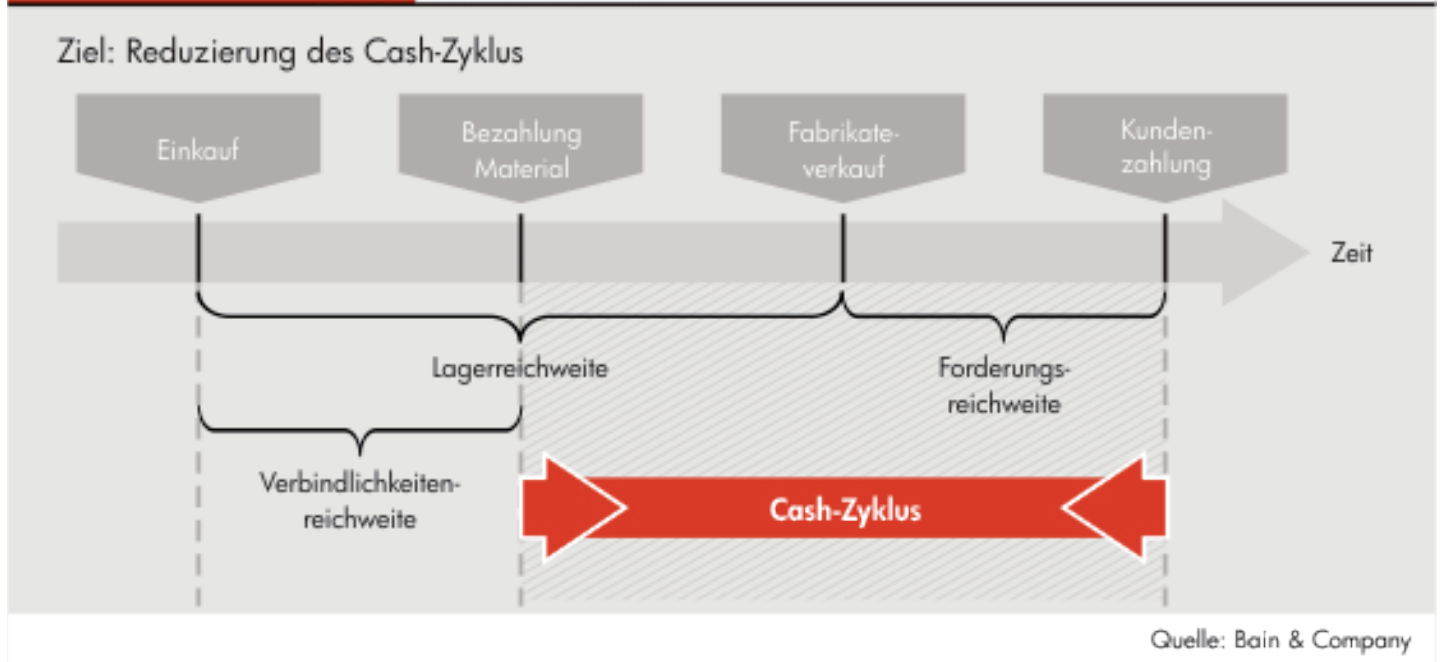
Ausgangslage: Drohender Liquiditätsengpass

Ohne Vorwarnung brach die Nachfrage des Unternehmens trotz starker strategischer Position gleich in mehreren Segmenten ein. Ein Liquiditätsengpass drohte, so dass kurzfristig Maßnahmen zur Stärkung der Finanzkraft notwendig waren.

Maßnahmen: Konzentration auf die Optimierung des Netto-Umlaufvermögens

Durch externe und interne Benchmarks identifizierte Bain gemeinsam mit dem Kunden im Wesentlichen drei Stellhebel für die Optimierung des Netto-Umlaufvermögens und damit eine höhere Liquidität: Lagerhaltung, Debitoren- und Kreditorenmanagement. Im Zusammenspiel können diese drei Stellhebel den „Cash-to-Cash“-Kreislauf verkürzen und damit die Liquiditätslage spürbar entspannen.

ZIEL CASH-ZYKLUS



Zu Beginn offenbarte bereits die Analyse interner Leistungsindikatoren wie Lagerumschlag und Forderungsreichweite über mehrere Jahre hinweg ein Verbesserungspotenzial in Höhe von sieben Prozent des Umlaufvermögens. Das Potenzial verdoppelte sich sogar, als Bain die Firmendaten mit denen des Wettbewerbs verglich.

Die höchsten Effekte, so die Analyse, versprach die rigorose Optimierung des Lagerbestandsmanagements. Der Kunde trennte sich von obsoletter Ware und Rohmaterialien, passte seine Bestellkriterien an das veränderte wirtschaftliche Umfeld an und optimierte die jeweiligen minimalen Losgrößen. Eine verbesserte Einkaufsplanung und präzisere Verkaufsprognosen ermöglichten zusätzliche Einsparungen in erheblichem Umfang.

Parallel nutzte der Kunde das Kreditoren- und Debitorenmanagement, um die Finanzlage weiter zu verbessern. Durch ein straffes Forderungsmanagement reduzierte er die Ausstände und verlängerte auf der anderen Seite die Zahlungsziele mit wichtigen Lieferanten. Insgesamt wurden 200 Initiativen zur Optimierung des Netto-Umlaufvermögens identifiziert und aufgesetzt.

Erfolg: Nachhaltige Stärkung der Finanzkraft

Die Optimierung des Netto-Umlaufvermögens zahlte sich kurzfristig aus: Binnen 13 Wochen verdoppelte das Unternehmen seine Liquidität und überwand so den drohenden Engpass. Gerade bei der engeren Verzahnung von Ein- und Verkaufsprozessen ergaben sich darüber hinaus noch weitreichendere strukturelle Einspareffekte, die die Position des Unternehmens angesichts der Rezession weiter stärkten.



Bain Praxis



A) Ist Ihr Unternehmen krisenfest? Der Liquiditäts-Stresstest

Der Stresstest ermöglicht Unternehmen, ihre finanzielle Position in einem von Unsicherheit und rückläufiger Nachfrage geprägten Umfeld systematisch zu überprüfen.

Liquiditätseingpässe sind existenzbedrohend. Der regelmäßig zu wiederholende **Stresstest in drei Schritten** gewährleistet, dass Unternehmen die möglichen Auswirkungen eines Auftragsseinbruchs auf ihre Finanzlage berechnen und frühzeitig gegensteuern können.

1. Parameter festlegen: Wie entwickelt sich der Markt?

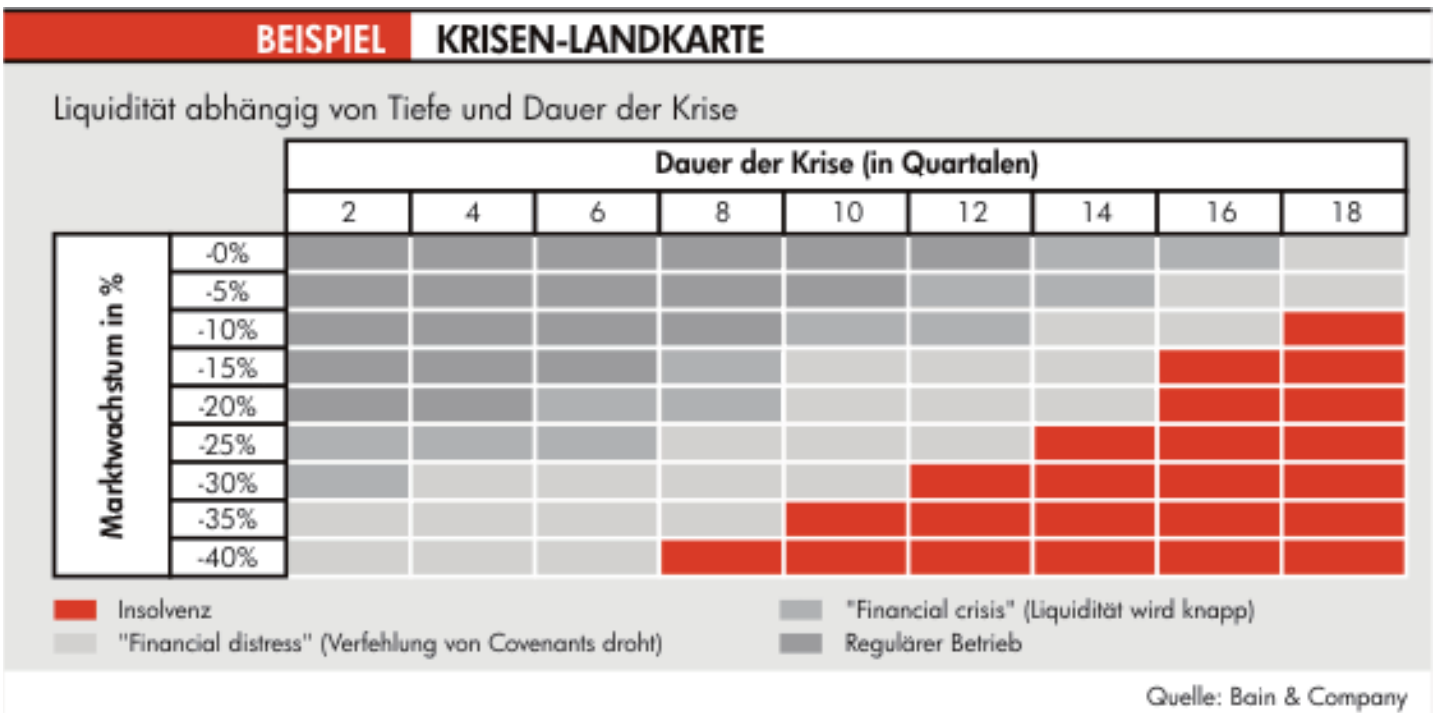
Ein Einbruch der globalen Exporte um zehn, 20 oder gar 30 Prozent und ein Auftragsrückgang der Branche um zehn, 30 oder 50 Prozent: Zu Beginn des Stresstests gilt es, für das jeweilige Unternehmen die entscheidenden gesamt- und branchenwirtschaftlichen Parameter festzulegen und auf dieser Basis Szenarien über die weitere Marktentwicklung zu erstellen. Basierend auf unserer Kundenarbeit veröffentlichen wir laufend Branchenstudien, die dafür einen guten Ausgangspunkt liefern können.

2. Simulationen rechnen: Wie schlägt sich mein Unternehmen in der Krise?

Diese externen Daten werden zusammen mit der eigenen Planung in einem Simulationsmodell zusammengefasst. Die Auswirkungen unterschiedlichster Veränderungen von Branchennachfrage oder Dauer der Krise auf die Ertrags- und Liquiditätssituation von Unternehmen lassen sich jetzt genau bestimmen.

3. Konsequenzen ziehen: Wann muss was geschehen?

Die Ergebnisse der Finanzsimulation lassen sich in Krisen-Landkarten verdichten:

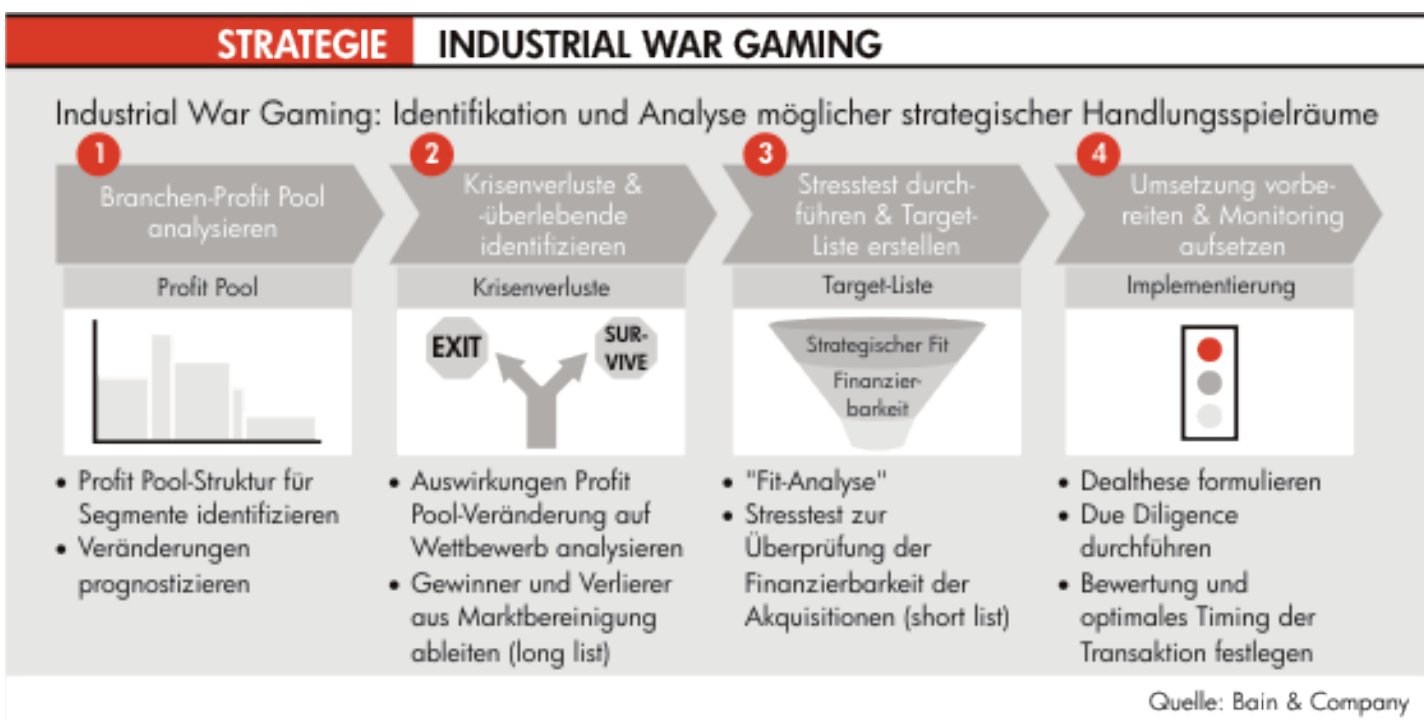


Sie visualisieren die zentralen Stresspunkte und zeigen, ab wann die finanzielle Stabilität eines Unternehmens gefährdet oder der Finanzierungsspielraum ausgeschöpft ist. Die Worst-Case-Szenarien sollten um die so identifizierten Stresspunkte ergänzt werden. Die auf diese Weise erweiterten Szenarien bilden den Ausgangspunkt, um Krisenpläne zu erarbeiten und stellen sicher, dass strukturelle Maßnahmen rechtzeitig in Angriff genommen werden.

B) Gute Zeiten für Akquisitionen: „Industrial War Gaming“

Für finanzstarke Unternehmen bietet die Rezession ein exzellentes Umfeld für Akquisitionen. Mit einem systematischen „Industrial War Gaming“ lassen sich potenzielle Übernahmekandidaten identifizieren und Risiken minimieren.

Oracle übernimmt Sun Microsystems, Merck & Co. schließt sich mit Schering Plough zusammen, Vattenfall erwirbt Nuon und RWE plant den Kauf von Essent - alles Übernahmen im laufenden Rezessionsjahr und alles Beispiele, wie führende Anbieter geschwächte Wettbewerber übernehmen und damit zugleich Geschäftsfelder von strategischer Bedeutung besetzen. Doch das Beispiel Schaeffler/Conti verdeutlicht, dass die tiefste und längste Rezession der Nachkriegszeit große Herausforderungen an Unternehmenskäufe stellt. Im Gegensatz zu vorangegangenen Krisen wird die Beantwortung von Fragen nach der maximalen Größe von Akquisitionen und dem optimalen Zeitpunkt überlebenswichtig. Gemeinsam mit Kunden hat Bain ein sogenanntes „Industrial War Gaming“ entwickelt, mit dessen Hilfe Unternehmen in vier Schritten ihre strategischen Handlungsspielräume für M&A-Aktivitäten ausloten und konkretisieren können.



Schritt 1: Analyse der Branche

Im ersten Schritt wird die Verteilung der Profit Pools auf die einzelnen Branchensegmente untersucht. In Szenarioanalysen wird ermittelt, wie sich die Krise auf die Ertragslage in den einzelnen Segmenten auswirkt. Bereits hier ist deutlich zu erkennen, welche Segmente besonders stark betroffen sind und in welchem Maß einzelne Wettbewerber durch die aktuelle Krise geschwächt werden.

Schritt 2: Analyse der Gewinner und Verlierer

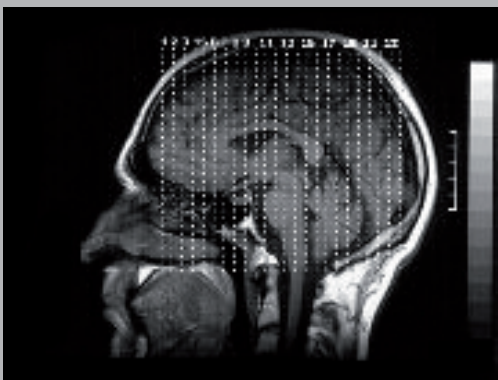
Die Analyse wird in einem zweiten Schritt verfeinert. Sinkt der Profit Pool der Branche, werden Marktberreinigungen wahrscheinlicher. Ausgehend von der jeweiligen finanziellen und strategischen Position der Wettbewerber ergeben sich wahrscheinliche Gewinner und Verlierer dieser Krise. Unter den Gewinnern wird nun nach Kandidaten gesucht, die zum eigenen Unternehmen passen und so eine Longlist potenzieller Akquisitionsziele erstellt.

Schritt 3: Analyse der eigenen Position

Das Ergebnis von Schritt zwei ist der Kreis möglicher Übernahmekandidaten. Von besonderem Interesse sind Tochtergesellschaften finanziell angeschlagener Konzerne, die nicht zu deren Kerngeschäft zählen, aber eine attraktive Position in der Branche haben. Für jeden einzelnen wird überprüft, inwieweit das Unternehmen oder der Unternehmenszweig das eigene Portfolio strategisch ergänzt („Fit-Analyse“). Das Hauptaugenmerk liegt auf Themen wie der Erweiterung der Kundenbasis, der Technologie oder des Produktportfolios sowie der geographischen Expansion in neue Märkte. Parallel wird im Stresstest simuliert, wie viel in eine Übernahme investiert werden kann, ohne die eigene Existenz zu gefährden. Aus der „Fit-Analyse“ und dem maximalen Akquisitionsbudget leitet sich die Shortlist möglicher Kandidaten ab.

Schritt 4: Vorbereitung möglicher Übernahmen

Eine erste Outside-in-Due-Diligence soll die Liste der interessanten Unternehmen weiter eingrenzen. Es gilt, Klarheit über den zu erwartenden Wertbeitrag der potenziellen Übernahmekandidaten zu gewinnen. Während die Zielunternehmen genau zu beobachten sind, wird eine Strategie inklusive Zeitplan zur Annäherung an den Übernahmekandidaten ausgearbeitet. Die Herausforderung besteht darin, sich über den weiteren Verlauf und die Auswirkungen der Wirtschaftskrise festzulegen. Denn diese Annahmen beeinflussen den optimalen Zeitpunkt und die Höhe des Kaufpreises unmittelbar. In vielen Fällen empfiehlt es sich, eine Übernahme so vorzubereiten, dass sie bei ersten Zeichen einer wirtschaftlichen Erholung zügig durchgeführt werden kann.



Br@inie

„Zu oft beschäftigen sich die großen Chefs mit ihren eigenen Visionen anstatt mit denen ihrer Kunden.“

Hans-Olaf Henkel, ehem. BDI-Präsident

Bain Experte: Im Gespräch mit Dr. Rudolf Pritzl



Rudolf Pritzl ist Partner bei Bain & Company in München. Der 43-Jährige verantwortet das deutsche und Schweizer Konsumgüter- und Handelsgeschäft von Bain. Neben umfassender Expertise im Bereich FMCG und bei Gebrauchsgüterherstellern verfügt er über mehrjährige Erfahrung im Groß- und Einzelhandel. Der promovierte Betriebswirt lebt mit seiner Frau und den zwei Kindern im Großraum München.

Results: Ihre gute Nachricht für 2009?

Pritzl: Durch jede Krise entstehen für Unternehmen auch Chancen, sich mit der richtigen Strategie stärker vom Wettbewerb abzusetzen, als das in normalen Zeiten möglich wäre. Ähnlich wie ein Rennwagen bei einem Autorennen, haben erfolgreiche Strategien zwei Phasen: Langsam in die Kurve hineinfahren und möglichst frühzeitig wieder beschleunigen. Die Grundlage für diese Beschleunigung und das Überholen des Wettbewerbs kann 2009 gelegt werden!

Results: Wovon werden alle in fünf Jahren sprechen?

Pritzl: Von der Krise. Den neuen Ideen und Möglichkeiten, die daraus entstanden sind. Und davon, wie es gelungen ist, diese Möglichkeiten erfolgreich zu nutzen.

Results: Wie würde für Sie ein Tag ohne Handy und Internet aussehen?

Pritzl: Ich habe mich sehr daran gewöhnt, den Blackberry immer dabei zu haben. Diese inzwischen übliche Dauererreichbarkeit hat auch etwas Beruhigendes. Im Urlaub genieße ich es jedoch, den Blackberry auch mal im Hotelzimmer zu lassen. Dann gehört der Tag ganz meiner Familie.

Results: Was fasziniert Sie an der Arbeit eines Unternehmensberaters?

Pritzl: Die individuellen Herausforderungen jeder einzelnen Projektsituation. Selbst wenn vordergründig betrachtet die Themenstellungen in Unternehmen und Branchen vergleichbar sein mögen, gibt es viele Faktoren, die am Ende ganz unterschiedliche und individuelle Lösungen erfordern. Entscheidend sind die Ergebnisse, die wir gemeinsam mit unseren Kunden erzielen.

Results: Welche beruflichen Erfahrungen möchten Sie am wenigsten missen?

Pritzl: Die professionellen und oft auch persönlichen Beziehungen zu Klienten. Es ist immer wieder etwas Besonderes, gemeinsam Projekterfolge zu erzielen. Daraus entstehen langfristige Bindungen von besonderer Qualität.

Results: Was sind aus Ihrer Sicht in Zukunft die wichtigsten Aufgaben der Strategieberatungen?

Pritzl: In Zukunft werden wir uns neben grundsätzlichen strategischen Fragestellungen stärker auf Veränderungen von Geschäftsmodellen, Prozessoptimierungen, Vertriebs- und Kundenbindungsthemen konzentrieren. Dabei erwarten Unternehmen von ihrem Berater immer umfassendere Fach- und Branchenkenntnisse. Meines Erachtens werden außerdem persönliches „Sparring“ und damit die Anforderungen an das Relationship Management weiter zunehmen.

Results: Auf welche Trends sollten sich Unternehmen ganz allgemein für die nächsten Jahre einstellen?

Pritzl: Im Handel und in der Konsumgüterindustrie gibt es vier wesentliche Trends: Discounter und Eigenmarken des Handels werden verstärkt wachsen. Die Kunden suchen zunehmend nach Sonderangeboten und „Outlet-Shopping“. Auf Produkte wie Schmuck oder Elektronik, die nicht lebensnotwendig sind, wird vorerst verzichtet. Größere Anschaffungen werden verschoben.

Results: Welchen Rat geben Sie einem Neueinsteiger?

Pritzl: Zu Beginn der Karriere ist es ganz entscheidend, ein breites Fundament als Generalist aufzubauen. Bei der späteren Spezialisierung helfen diese Analogien, neue Sichtweisen zu entwickeln.

Results: Welche Erwartungen muss ein Unternehmen erfüllen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?

Pritzl: Perspektiven aufzeigen - inhaltlich, fachlich und auf persönlicher Ebene. Natürlich ist eine wettbewerbsfähige Kompensation nach wie vor relevant, doch die persönliche Förderung wird im Verhältnis dazu immer wichtiger. Viele Berufseinsteiger entscheiden sich für einen Arbeitgeber zunehmend aufgrund des Umfeldes und der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Results: Was bedeutet für Sie Erfolg?

Pritzl: Meine größten beruflichen Erfolge sind die sichtbaren Ergebnisse und die echte Wertsteigerung für unsere Kunden. Privat freue ich mich am meisten, wenn ich meinen Kindern das Rüstzeug mitgeben kann, im Leben erfolgreich zu sein.



Bain Aktuell



Bain & Company und Wirtschaftswoche führen gemeinsame Online-Umfrage durch

Unter der Überschrift „Erfolgreich durch die Krise“ stellt Bain seit Mitte Mai zehn Wochen lang gemeinsam mit der Wirtschaftswoche Fragen, die Managern allerorts derzeit den Schlaf rauben. In den wöchentlichen Umfragen können die Leser des Onlineportals der Wirtschaftswoche ihre eigene Unternehmenssituation einschätzen und erfahren, wie andere die gegenwärtige Situation bewerten. Die Ergebnisse werden in Echtzeit präsentiert.

→ [Stimmen Sie ab.](#)

Fünf Fragen an unseren Automobilexperten Dr. Gregor Matthies



Gregor Matthies ist Partner bei Bain & Company in München und leitet die deutsche und europäische Automobil-Praxisgruppe. Er berät internationale Konzerne sowie Portfoliounternehmen von Private Equity-Fonds insbesondere bei Strategieentwicklungs-, Organisations- und Restrukturierungsprojekten. Vor seiner Beraterkarriere war Dr. Matthies sechs Jahre für Daimler-Benz Aerospace und Daimler-Benz InterServices tätig.

Results: In Ihrer aktuellen Studie sagen Sie ein Sterben heute bekannter Automarken voraus. Wie kommen Sie zu solch einer gewagten Prognose?

Matthies: Die Prognose folgt einer strategischen Logik: In Zeiten knapper Ressourcen überlegen viele Hersteller genau, wo sie investieren und wo nicht. Starke Marken müssen besonders gepflegt werden, um stark zu bleiben. Damit verlieren die schwachen Marken automatisch – besonders bei Herstellern in finanziellen Schwierigkeiten. Das mag darwinistisch klingen, aber der Branche steht ein drastischer Ausleseprozess auf Marken- und Herstellerebene bevor.



Patrick Béhar neuer Leiter der Media & Entertainment Practice Region EMEA

Er wird vom Pariser Bain-Büro aus Projekte in Europa, dem Nahen Osten und Afrika leiten. Béhars Kompetenz reicht von Strategien für mehr Wachstum und Kundengewinnung über die Steigerung von Werbeeinnahmen bis hin zu Transformationen von Unternehmen. Zuvor war der 41-Jährige 15 Jahre bei Booz & Co. als Vice President tätig.

Sechs neue Partner seit Jahresbeginn

1) Markus Bergmann:
Banken

Der promovierte Betriebswirt ist seit 1998 bei Bain & Company. Er berät seine Kunden vor allem in Strategie- und Wachstumsprojekten.

Results: Mit welchen Fakten untermauern Sie Ihre Prognose?

Matthies: Der Konzentrationsprozess hat bereits begonnen. Marken von GM wie Pontiac oder Oldsmobil gibt es nicht mehr. Hummer und Saturn stehen zum Verkauf. Auch Ford hat sein Portfolio weitgehend auf eine Kernmarke reduziert. In Europa verlieren Saab, Lancia und Seat seit Jahrzehnten Marktanteile und Image. Strukturelle Überkapazitäten von bis zu 40 Prozent führen dazu, dass kaum ein Unternehmen genug Geld verdient, um sich für die Zukunft zu rüsten. In China gibt es rund 40 Automobilhersteller und die stärksten werden in nicht allzu ferner Zukunft Richtung Westen expandieren. Das wird das Problem weiter verschärfen und einen härteren Wettbewerb einläuten, den nicht alle überleben können.

Results: Welche Rolle spielt die aktuelle Wirtschaftskrise?

Matthies: Die Krise beschleunigt den Bereinigungsprozess. Unsere Untersuchungen zeigen, dass die globale Nachfrage frühestens 2012 wieder das Niveau von 2007 erreichen wird – in Europa, den USA und Japan sogar noch später. Alle Unternehmen – von Zulieferern bis zum Handel – sind gezwungen, ihre knappen Ressourcen stärker zu fokussieren. Kunden kaufen vermehrt kleinere und preiswertere Fahrzeuge, was letztlich dazu führen wird, dass weitere Produktionsstätten in Schwellenländer verlagert werden müssen.

Results: Welche Automarken werden überleben?

Matthies: Die langwierige Absatzkrise und der technologische Strukturwandel werden die Spreu vom Weizen trennen. Marken mit hoher Strahlkraft und klarer Positionierung werden gewinnen. Um die enormen Investitionen in neue Technologien und Markenpflege über große Stückzahlen zu amortisieren, ist eine gewisse Größe notwendig. Das war auch der eigentliche Grund für Porsche, den Übernahmever Versuch von VW zu starten. Auch starke Marken wie Mercedes oder BMW können sich der Logik der Skaleneffekte auf Dauer nicht entziehen und müssen ihren Größennachteil über Kooperationen kompensieren.

Results: Was müssen Autobauer tun, um nicht heute schon von gestern zu sein?

Matthies: Die Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie ändern sich gerade grundlegend. Vor allem junge, solvente Kunden haben Umweltfreundlichkeit verbunden mit schickem Design für sich entdeckt. So weist unsere weltweite Endkundenstudie zur Elektromobilität nach, dass diese neuen Premiumkunden heute schon bereit sind, für ein „cooles“ Elektrofahrzeug einen erheblichen Aufpreis zu zahlen. Weltweit werden die Umweltgesetze noch verschärft werden. Der CO₂-Grenzwert von 120g/km in der EU ist da erst der Anfang. Ich erwarte einen „grünen Wettbewerb“ zwischen Ländern und Regionen. Präsident Obama hat bereits schärfere Flottenverbrauchsziele postuliert. China betreibt Industriepolitik unter einem „grünen Deckmantel“ und fördert mit Nachdruck die Entwicklung elektrischer Antriebe. Um den Anschluss nicht zu verlieren, müssen europäische und deutsche Hersteller historische Egoismen über Bord werfen und inner- sowie außerhalb der Industriegrenzen verstärkt kooperieren.

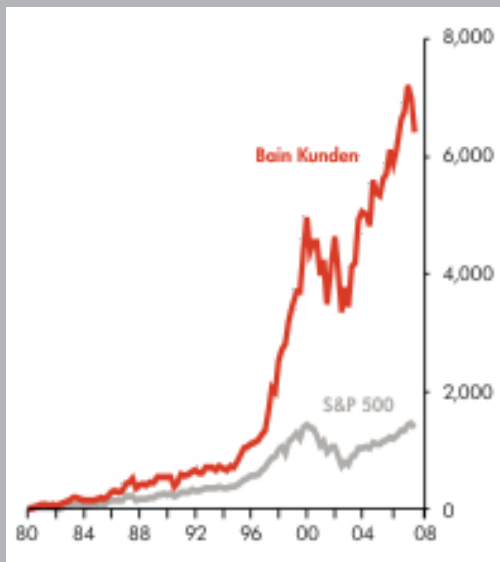
2) Ralph Friedwagner:
Industrie, Automobil
Der studierte Wirtschaftsingenieur unterstützt seine Kunden vor allem bei Restrukturierungen und Programmen zur Potenzialentwicklung.

3) Christoph Gusenleitner:
Industrie, Maschinenbau
Der Elektrotechniker hat langjährige Erfahrung in der Industrie. Zuletzt leitete er das Dentalgeschäft von Danaher EMEA. Bei Bain verantwortet Gusenleitner seit Januar den Bereich Restrukturierung.

4) Franz Herrlein: Banken
Der erfahrene Bankmanager gehört seit März zur Partnergruppe von Bain. Durch seine COO-Tätigkeiten verfügt Herrlein über Erfahrungen bei Post-Merger-Integrationen, Prozessoptimierung und im Transaction Banking.

5) Martin Holzapfel:
Private Equity
Der promovierte Elektrotechniker hat mehr als 40 Due Diligences vor allem in der Industrie und im High-Tech-Sektor geleitet. Vor seiner Beraterkarriere war Holzapfel fünf Jahre bei Siemens Speech Synthesis tätig.

6) Oliver Strähle:
Industrie, Maschinenbau
Der Luft- und Raumfahrt-ingenieur ist seit Anfang April bei Bain. Er arbeitet für Industrieunternehmen an strategischen und operativen Themen, wie dem Aufbau neuer Geschäftsfelder oder der Erschließung neuer Potenziale.



Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Gemeinsam mit unseren Kunden arbeiten wir darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, daraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Arbeit finanziell messen. Bisher waren Bain-Berater weltweit für über 4.150 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält Bain 40 Büros in 27 Ländern und beschäftigt 4.800 Mitarbeiter, 440 davon im deutschsprachigen Raum.

Wenn Sie Fragen zu dieser E-Mail haben, wenden Sie sich bitte an marketing@bain.de.

Impressum:

Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München | Tel: +49 89 51 23 0, Fax: +49 89 51 23 11 13 | E-Mail: marketing@bain.de, Internet: www.bain.de | Managing Director: Dr. Franz-Josef Seidensticker | Registergericht: Amtsgericht München | Registernummer: HRB München 81694 | Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß § 27 a Umsatzsteuergesetz: DE195603824

Hinweise:

This electronic mail transmission, including any attachments, contains confidential information of Bain & Company, Inc. („Bain“) and/or its clients. It is intended only for the person(s) named, and the information in such e-mail shall only be used by the person(s) named for the purpose intended and for no other purpose. Any use, distribution, copying or disclosure by any other persons, or by the person(s) named but for purposes other than the intended purpose, is strictly prohibited. If you received this transmission in error, please notify the sender by reply e-mail and then destroy this e-mail. Opinions, conclusions and other information in this message that do not relate to the official business of Bain shall be understood to be neither given nor endorsed by Bain. When addressed to Bain clients, any information contained in this e-mail shall be subject to the terms and conditions in the applicable client contract.