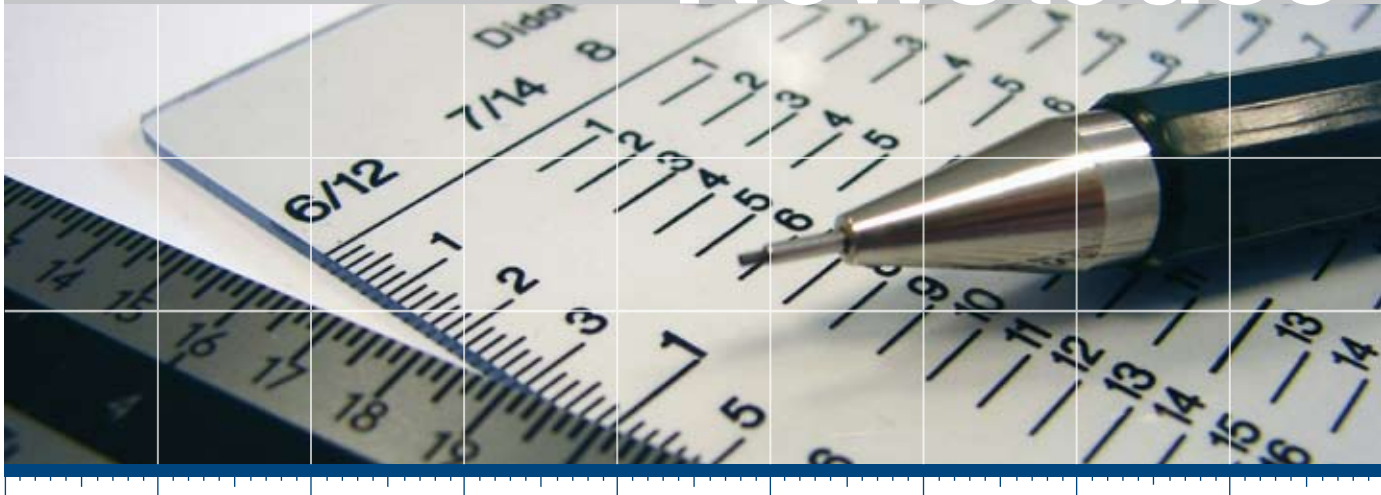


News to use



Angemessen agieren Die Situationsanalyse

Eine Krise ist genau so tiefgreifend wie ihre Folgen. Heißt: beim Krisenmanagement kommt es vor allem darauf an, die Situation **richtig zu analysieren** und die **passenden Maßnahmen abzuleiten**. Diesem Zweck dient das ‚Krisenportfolio‘, dessen Achsen durch die Krisenmerkmale ‚Absatzrückgang‘ und ‚Liquiditätssituation‘ gebildet werden. Die Logik dieser Einteilung ergibt sich aus der aktuellen Krise: die weltweite Finanzkrise im Herbst 2008 sorgte in vielen Schlüsselbranchen für starke **Absatzrückgänge**, die **Liquiditätssituation** wird durch die daraus resultierende ‚Kreditklemme‘ vieler Banken beeinflusst. Dennoch unterscheidet sich die Lage einzelner Unternehmen - und die **Stoßrichtung des Krisenmanagements**.

Eine **angespannte Liquiditätssituation** findet man aktuell auch bei Unternehmen vor, die kaum von Absatzrückgängen betroffen sind. Hier führen **inadäquate Finanzierungs- und Kostenstrukturen** zu Liquiditätsproblemen. Aufgrund der

Finanzkrise muss verstärkt auf Instrumente der Eigenfinanzierung zurückgegriffen werden, weshalb Maßnahmen zur **Aktivierung gebundenen Kapitals** den Handlungsschwerpunkt bilden.

Starke Absatzrückgänge können durch gezielte **Investitionen in den Markt** kompensiert werden - wenn die erforderlichen Mittel vorhanden sind. Tatsächlich geht es in dieser Situation eher darum, **Chancen zu erkennen** und zu ergreifen. Effekte durch Kostensenkung sind hier weniger erfolgswirksam als der **Gewinn von Marktanteilen** gegen schwächelnde Wettbewerber.

Der ‚Worst Case‘ tritt ein, wenn die Liquidität schlecht und die Absätze stark rückläufig sind. Hier sind **drastische Einschnitte** notwendig. Dabei gilt es vor allem, **Verlustgeschäfte zu eliminieren** und die **Kosten aggressiv zu senken**. In vielen Fällen ist auch die Überprüfung des **Geschäftsmodells** unausweichlich.



Dr. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender
CONCEPT AG

Schwerpunkte bilden Die Stoßrichtung



Gezielt eingreifen Maßnahmen im Überblick

Mit Blick auf die Maßnahmen zum Krisenmanagement besteht die entscheidende Aufgabe darin, herauszufinden, in welchem Feld der Matrix man sich befindet. Hieraus leitet sich die **adäquate Kombination von Maßnahmen** ab, die jeweils auf Kapitaleinsatz, Umsatz oder Kosten zielen. An erster Stelle sind Eingriffe zur **Aktivierung gebundenen Kapitals** (Working Capital) zu nennen. Hier haben die weitaus meisten Unternehmen **dringenden Handlungsbedarf**. Das Spektrum der Maßnahmen reicht von Bestandsreduzierungen über die Optimierung des ‚Cash-Managements‘ (Zahlungsziele, Forderungen) bis hin zu einer **Umwandlung des Anlagevermögens**, beispielsweise nach dem Modell ‚sale and lease back‘. Daneben zeigen auch Maßnahmen zur **Flexibilisierung der Produktion** Wirkung, tragen sie doch dazu bei, angemessen auf Marktschwankungen zu reagieren und die Kapazitäten besser auszulasten.

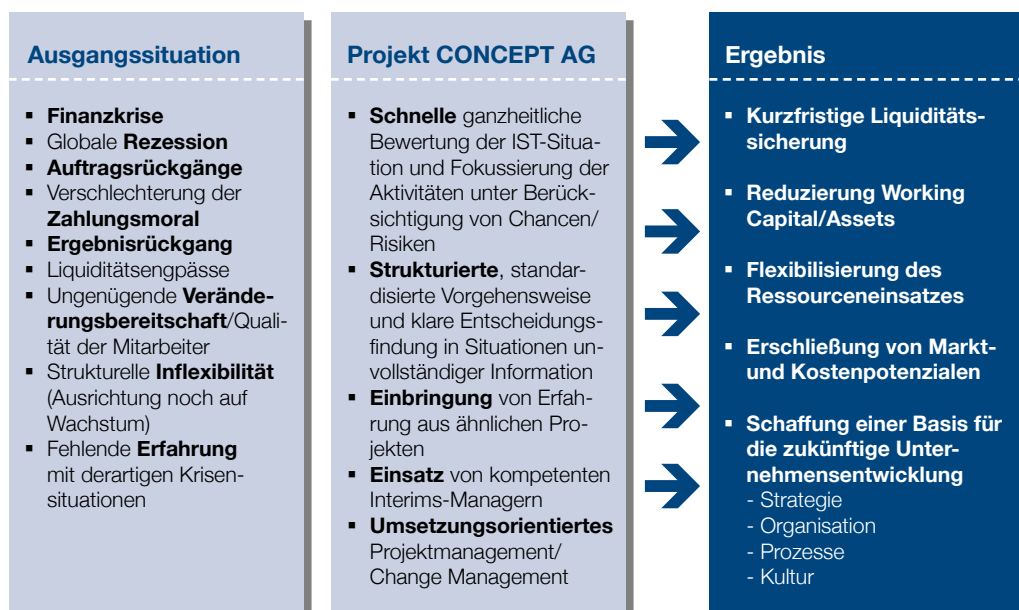
Kreativität ist bei den **umsatzwirksamen Maßnahmen** der Marktinvestition gefragt. Hier sollte man durchaus **vom Standardrepertoire abweichen**. So gibt es Vorreiter, die ihre noch vorhandenen Mittel in Krisensituationen nicht

nur in die Stützung von Lieferanten, sondern verstärkt **in die Kaufkraft ihrer Kunden investieren**. Wer hier zum richtigen Zeitpunkt Hemmschwellen überwindet und Kaufanreize schafft, kann Verbesserungen um Größenordnungen erreichen. Vor allem aber trägt er dazu bei, dass in den Märkten **neues Vertrauen entsteht** - aus psychologischer Sicht ein ganz entscheidender Punkt.

Radikale Einschnitte sind vor allem gekennzeichnet durch die **Bereinigung des Portfolios** und die **Anpassung von Strukturen**. Was nichts anderes heißt, als dass Prozessschritte und ganze Geschäftsbereiche optimiert bzw. saniert werden müssen. Das Spektrum reicht hier von der Reduzierung von Handlingsstufen bis hin zum **Outsourcing** von Betriebsteilen. Auch der **Verkauf von Anlagevermögen** wie Immobilien oder Beteiligungen muss in dieser Situation auf die Tagesordnung gebracht werden.

Unabhängig von Situation und Stoßrichtung im Krisenmanagement gilt: in jedem Fall sollte besonnen gehandelt und **strukturiert gearbeitet** werden.

Strukturiert arbeiten Die Vorgehensweise



Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Christian Suhling

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
christian.suhling@concept.ag
www.concept.ag

Next News to use:
Ausgabe 31
Januar 2009
Thema: Flexibilisierung und Prävention in der Fertigung

Titelfoto:
photocase.com ©derthomasonline.de