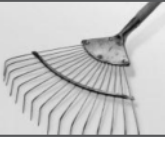


STRATEGIE

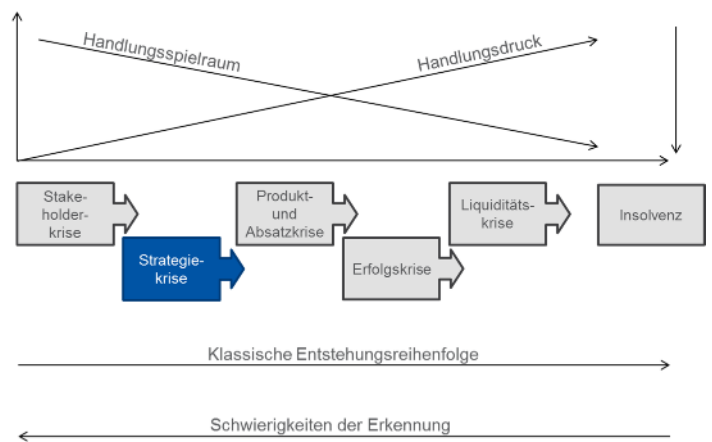


Knapp 70% der Unternehmen handeln zu spät. Eine empirische Analyse der SICNUM-Restrukturierungsprojekte belegt, dass mittelständische Unternehmen erhebliche strategische Defizite haben.

Bedeutung der Strategiekrise bei Restrukturierungsprojekten

- Eine Strategiekrise liegt dann vor, wenn das Unternehmen nicht oder nur sehr eingeschränkt die wesentlichen Markt- und Wettbewerbsfaktoren bewertet und konkrete Ziele und Maßnahmen für die Geschäftstätigkeit formuliert und umsetzt.
- So kommt es in der Praxis oft vor, dass Unternehmen durch außerordentliche, meist überraschend auftretende Marktveränderungen in eine existenzbedrohende Situation geraten. Die dann notwendigen kurzfristigen operativen Maßnahmen, z. B. Reduzierung der Marketing- und Vertriebskosten, oder Verunsicherung durch Personalabbau tragen oft zu einer weiteren Verschlechterung der Wettbewerbsposition bei.

Krisenstadien im zeitlichen Verlauf gemäß IDW S 6



Die Studie

Gemeinsam mit der Hamburger Fern-Hochschule hat SICNUM eine empirische Analyse der Krisenursachen bei durchgeführten Restrukturierungsprojekten (Zeitraum Mitte 2009 bis Ende 2011) vorgenommen. Für die Studie wurden zielgerichtet mittelständische Unternehmen (bis 250 Mitarbeiter, bis 50 Mio. € Umsatz) ausgewählt und ein ausgewogener Branchenmix berücksichtigt (Industrie, Dienstleistung, Handel).

Strategiekrise:

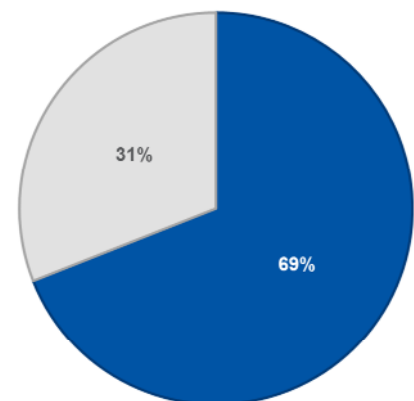
Bei 69 Prozent der untersuchten Restrukturierungsprojekte lag eine **Strategiekrise** vor, die ursächlich mitverantwortlich für die Krisensituation des Unternehmens war.

Zeit:

Wesentliche Ursachen für die Strategiekrise lagen oft in der **Überlastung der Geschäftsführung** durch operative Aufgaben.

Know-how:

Neben dem Zeitfaktor war auch ein **methodisches Defizit** erkennbar. Vielen Unternehmen fehlten z. B. Instrumente für eine strukturierte Bewertung der Branchenentwicklung sowie das Know-how für Strategieformulierung und -planung.



■ Strategiekrise vorhanden
□ keine Strategiekrise vorhanden

Eine **ausführliche Darstellung der empirischen Studie** können Sie gemeinsam mit den aktuellen Strategie-Broschüren per Fax-Antwort (Rückseite des Anschreibens) oder unter info@sicnum.de bestellen.

**Druckmaschinenbau
(Zulieferer / Dienstleistungen)**

Einstieg

- Sanierungskonzept nach IDW S 6 über finanzierende Bank
- Feststellen der Sanierungsfähigkeit

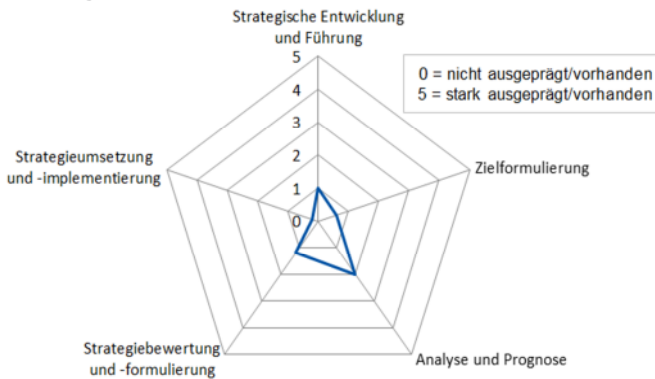
Krisenstadien

- Strategie-, Produkt-, Absatz- und Liquiditätskrise

Krisenursachen

- rückläufiger Markt durch Technologiewandel
- fehlende Wettbewerbsfähigkeit der Produkte
- falsche Personalstrukturen (keine Flexibilität, fehlende IT-Kompetenz)
- Eigenkapital durch Marktkrise aufgebraucht
- fehlende Unternehmensstrategie

Strategie-Check



Fazit

Kurzfristig besteht unter Berücksichtigung des Auftragsbestandes und der Umsetzung von kurzfristigen operativen Maßnahmen eine positive Fortführungsprognose. Unter Berücksichtigung der langfristigen Marktentwicklungen und der fehlenden Wettbewerbsstärke kann eine Sanierungsfähigkeit nur unter der Auflage einer konsequenten Überarbeitung des Geschäftsmodelles (u. a. Ausbau der Service-Aktivitäten, Erschließung neuer Branchen, Vertriebskooperationen) erteilt werden. Dieser Prozess der Strategie-Anpassung muss strukturiert erfolgen und mit klaren Zielen und Maßnahmen für die Stakeholder dokumentiert werden.

Automobil-Zulieferer

Einstieg

- Sanierungskonzept nach IDW S 6 über finanzierende Bank
- Feststellen der Sanierungsfähigkeit

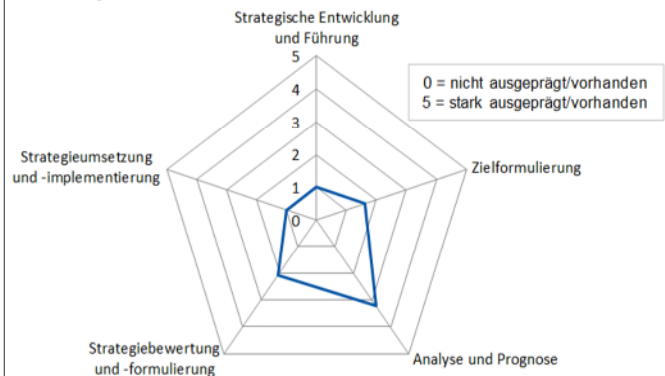
Krisenstadien

- Stakeholder-, Strategie-, Produkt-, Absatz- und Liquiditätskrise, drohende Insolvenzreife

Krisenursachen

- Marktkrise im Rahmen der Wirtschaftskrise
 - fehlende strategische Ausrichtung
 - auslaufende Produktserien (keine Produktentwicklung)
 - Abhängigkeit von einem Kunden (fehlendes Vertriebskonzept)
 - kein Zugang zu den Wachstumsmärkten in Asien und Südamerika
- Eigenkapital durch Marktkrise aufgebraucht

Strategie-Check



Fazit

Nach unserer Einschätzung ist, auch unter der Voraussetzung einer konsequenten Maßnahmenumsetzung, das Unternehmen nicht sanierungsfähig. In Hinblick auf das kurzfristig nicht zu lösende Problem der Kundenabhängigkeit und der fehlenden Vertriebsstärke empfehlen wir explizit, die bestehende Option des Unternehmensverkaufs an einen strategischen Partner umzusetzen.

Strategie-Check

Leistungen:	Mit dem Strategie-Check überprüft SICNUM die strategische Positionierung von Unternehmen. Dazu analysieren wir strukturiert das relevante Marktumfeld, aktuelle Trends, die Wettbewerbsposition sowie individuelle Stärken und Schwächen des Unternehmens und stellen die Ergebnisse komprimiert dar.
Nutzen:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transparenz über die relevanten Einflussfaktoren ➤ komprimierte und aussagefähige Ergebnisse mit Handlungsempfehlungen ➤ Aussage zum strategischen Reifegrad des Unternehmens (strategische Kompetenz / Methoden im Management)
Kontakt:	Meik Mewes - Geschäftsführer (mmewes@sicnum.de) Stefan Licht - Bereichsleiter Strategie (slicht@sicnum.de) Hamburg . Düsseldorf . Stuttgart