

Aktuellen Herausforderungen strategisch begegnen Strategic approach to today's challenges

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG IN DER KRISE CORPORATE DEVELOPMENT IN CRISIS

The crisis is taking its toll. According to the data supplied by Germany's Federal Statistics Office (Destatis), altogether 16 142 companies in the country declared insolvency in the first half of 2009.

The bankruptcy wave is confronted by quite a different figure. The Financial Times Deutschland of 30 December 2009 stated, "... the takeover merry-go-round is likely to speed up again. The time is favourable for acquisitions. Many companies have been weakened as a result of the crisis and can be purchased cheaply. The healthy firms are therefore sounding out the market intensively. According to a survey by the Boston Consulting Group, every fifth company is planning an acquisition in the year 2010 ...". Today companies are faced with a whole palette of challenges. They have to satisfy customer wishes, operate in line with market requirements, take changing competition conditions into account, structure their cost and performance processes purposively, and see that their staff feel at home in the corporate structure. Furthermore, the special interests of shareholders have to be considered. And not just for the present. Strategic corporate development also means building up a feeling for the challenges of tomorrow and the day after – but already taking appropriate action in response to these today.

Ready for changes in the market?

Where the future of their enterprise is concerned, some companies are standing more with their backs to the wall than in the starting blocks. When processes of concentration and consolidation gain momentum, as is now evolving in the feed industry environment, this also creates a direct need for action for one's own company. Where is the company positioned today? Where do its

Author

Autor

Dr. Andreas Frangenberg,
Business Partner, BERCON
Consulting Group,
Erkelenz/D,
frangenberg@bercon.com,

strength and weaknesses lie? And what concepts exist for future development? Valuable as corporate culture and tradition are – sometimes a clear view from the outside can be very helpful in identifying and if necessary eliminating obsolete routines. First of all, the aim is to optimise the actual situation:

- What products contribute to what extent to the profit margins?
- By what percentage can costs be reduced in the short and medium term?
- How profitable is the existing customer base? Are there any regional restrictions? And what developments are foreseeable here?
- How can new customer groups be developed?

However, exhausting the potentials that arise from an analysis of the actual situation is no more and no less than a first necessary step to be taken with an eye to the company's strategic orientation. Following such stocktaking, it is then necessary to consider

- combinations of production, trade and services,
- use of brands/private labels,
- creation of a special niche advantage (USP – Unique Selling Point) and
- new positioning of business sectors.

Die Krise hinterlässt Spuren. Im ersten Halbjahr 2009 haben nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (Destatis) 16 142 Unternehmen in Deutschland Insolvenz angemeldet.

Der Pleitewelle steht eine ganz andere Zahl gegenüber: Laut Financial Times Deutschland vom 30. Dezember 2009 „... dürfte das Übernahmekarussell wieder in Schwung kommen. Der Zeitpunkt für Zukäufe ist günstig. Viele Unternehmen sind durch die Folgen der Krise geschwächt und preiswert zu erwerben. Die gesunden Firmen sondieren denn auch intensiv den Markt: Einer Umfrage der Boston Consulting Group zufolge plant jedes fünfte Unternehmen eine Akquisition im Jahr 2010 ...“ Unternehmen stehen heute vor vielfältigen Herausforderungen. Sie müssen die Kundenwünsche erfüllen, marktorientiert arbeiten, den sich ändernden Wettbewerbsbedingungen Rechnung tragen, Kosten- und Leistungsprozesse zielorientiert gestalten, und die Mitarbeiter sollen sich in der Unternehmensstruktur wohlfühlen. Darüber hinaus sind die speziellen Interessen der Anteilseigner zu erfüllen. Und dies nicht nur mit Blick auf heute: Strategische Unternehmensentwicklung bedeutet, auch Gespür für die Herausforderungen von morgen und übermorgen zu ent-

wickeln – aber schon heute entsprechend zu agieren.

Auf Marktveränderungen vorbereitet?

Bereits jetzt stehen manche Unternehmen mehr mit dem Rücken zur Wand als in den Startlöchern zur Unternehmenszukunft. Wenn dann Konzentrations- und Konsolidierungsprozesse ablaufen, wie dies im Umfeld der Futtermittelbranche zu erkennen ist, bedeutet dies auch für das eigene Unternehmen unmittelbaren Handlungsbedarf. Wo steht das Unternehmen heute? Wo liegen Stärken und Schwächen und welche Vorstellungen bestehen für die künftige Entwicklung?

So wertvoll Unternehmenskultur und -tradition sind: Mitunter ist ein klarer Blick von außen sehr hilfreich dabei, „alte Zöpfe“ zu erkennen und gegebenenfalls abzuschneiden. Dabei geht es zunächst um die Optimierung der Ist-Situation:

- Welche Produkte tragen in welchem Umfang zu den Deckungsbeiträgen bei?
- Um wie viel Prozent können die Kosten kurz- und mittelfristig

HOCHLEISTUNGSBECHER

mit Boden
flachrunde,
niedrige Form
max. 12 B/m
große Leistungs-
breite mit nur
einer Ausführung

ohne Boden
passend zu
Columbusbechern
in bestehenden
Systemen, bis
200 % Leistungs-
erhöhung

Leistungen bis 1.000 t/h



PAUL HEDFELD GMBH
D-58260 Gevelsberg • Postfach 1526
Tel (0 23 32) 63 71 • Fax (0 23 32) 6 11 67
E-Mail: hedfeld@hedfeld.com
Internet: www.hedfeld.com



STRATEGIEN

gesenkt werden?

- Wie rentabel ist der bestehende Kundenstamm, bestehen regionale Einschränkungen – und welche Entwicklungen sind hier absehbar?
- Wie lassen sich neue Abnehmergruppen erschließen?

Die Ausschöpfung der Potenziale, die bei einer Analyse der Ist-Situation erkennbar werden, ist mit Blick auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens jedoch nicht mehr und nicht weniger als nur ein erster notwendiger Schritt. Über diese Bestandsaufnahme hinaus gehen dann Überlegungen zur

- Kombination von Produktion, Handel und Dienstleistungen,
- Nutzung von Marken / Private Labels,
- Schaffung eines speziellen Nischenvorteils (USP – Unique Selling Point) und zur
- Neupositionierung von Geschäftsbereichen.

Ein dritter Schritt, mit dem für die Zukunft eines Unternehmens ganz entscheidende Weichen gestellt werden können, zielt schließlich auf strategische Allianzen, Joint Ventures und die Übernahme / Integration von anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen. Die Erfahrung lehrt, dass der richtige Kauf oder Verkauf von Geschäftseinheiten bzw. Unternehmen nicht nur eine solide Basis für die zukünftige Entwicklung legt, sondern auch hilft, Renditeziele am effizientesten zu erreichen.

Professionelle Hilfe nutzen

Unternehmer kennen ihr Unternehmen, sie kennen ihre Wettbewerber am Markt – aber auch ihre Wettbewerber kennen sie. Das ist nicht immer die beste Voraussetzung für Kontakte und Verhandlungen im Hinblick auf strategische Investitionen. Oft ist es besser, nicht nur die Ist-Analyse, sondern auch die Akquisition mit professioneller Hilfe von außen anzugehen. Consultingunternehmen sollten dabei bereits eine Reihe von Erfolgen – gerade bei namhaften Unternehmen – vorweisen können. Zum Ziel führt aber nur die auf einzelne Unternehmen und Unternehmer zuge-

M&A-Search-Projekt: Potenzielle Übernahmekandidaten ermitteln und Kauf-/Verkaufssignale setzen/
M&A Search Project: Determine potential candidates for takeover and transmit purchase/sale signals

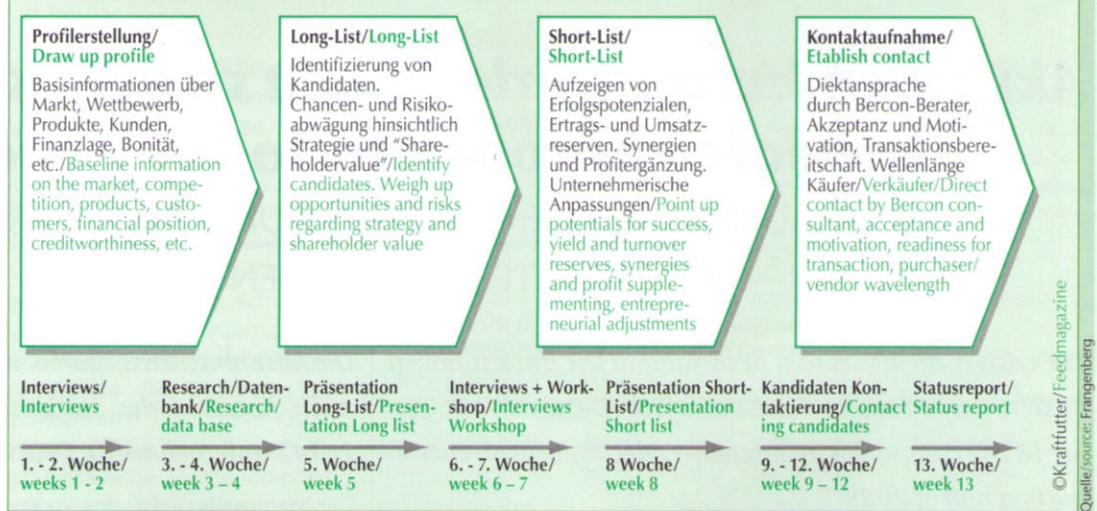


Abbildung 1: M&A-Search-Projekt: Potenzielle Übernahmekandidaten ermitteln und Kauf-/Verkaufssignale setzen
Figure 1: M&A Search Project: Determine potential candidates for takeover and transmit purchase/sale signals

schnittene Strategie. Dabei hat sich die klar strukturierte Herangehensweise mit dem „Vier-Stufen-Plan“ bewährt, bei dem die Auftraggeber so lange anonym bleiben, wie sie dies wünschen:

- Stufe 1:** Erstellung des spezifischen Akquisitionsprofils
- Stufe 2:** Identifikation von potenziellen Kauf- und Verkaufskandidaten
- Stufe 3:** Selektion der besten Kandidaten
- Stufe 4:** Kontaktaufnahme mit attraktiven Akquisitionskandidaten.

Auf Stufe 4 folgt dann in aller Regel der entsprechende Abschluss. Dabei gilt: Viele Veränderungen sind nur auf den ersten Blick schmerzhaft, wenn oder weil lieb gewonnene Gewohnheiten hinterfragt und abgelegt werden müssen. Auf den zweiten Blick bieten sich damit aber auch neue Chancen, bei denen es lohnt, ihnen positiv zu begegnen. Denn: Nicht weil die Dinge schwierig sind, wagen wir sie nicht, sondern weil wir sie nicht wagen, scheinen

A third step on the way to setting a crucial course for the future of a company is then to look at strategic alliances, joint ventures and takeover/integration of other companies or divisions of these. Experience teaches us that the right purchase or sale of business units or companies not only creates a sound foundation for future development, but also helps to achieve profit goals most efficiently.

Make use of professional help

Entrepreneurs know their companies. They know their competitors on the market – but their competitors know them too. This is not always the best starting point for contacts and negotiations with regard to strategic investments. It is often better to tackle not only the analysis of the actual situation, but also acquisitions with professional assistance. Firms of consultants should be able to display a series of successful references – especially in the case of renowned companies. How-

ever, only a strategy tailored to the individual customer and entrepreneur will lead to the goal. The clearly structured approach with the “Four-Step-Plan” has proved successful here. The principals remain anonymous as long as they want to:

- Step 1:** Draw up the specific acquisition profile
- Step 2:** Identify potential candidates for purchase and sale
- Step 3:** Select the best candidates
- Step 4:** Establish contact with attractive candidates for acquisition

Generally, conclusion of the deal then follows Step 4. It is important here to note that many changes are only painful at first glance when or because habits we have come to love are queried and have to be discarded. However, at second glance this then opens up new opportunities and it is worthwhile facing these positively. After all – it is not because things are difficult that we don’t dare to tackle them. On the con-

Abbildung 2: Branchenkonzept
Figure 2: Buy and build strategie

