

TRANSFORMATIONSPRAXIS

Opel, SGL Carbon und Co.
berichten

KRISENPERMANENZ

Resilienz dank Start-ups
und Deep Tech

LIEFERKETTENGESETZ

... und seine Auswirkungen
auf Restrukturierungen

Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

MAI 2022 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE

RESTRUKTURIERUNG, SANIERUNG UND INSOLVENZ

KREATIVE LÖSUNGEN SIND GEFRAGT



euroforum

Medienpartner

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

4 Restrukturierung aktuell

Advertorial

Resilienz als Erfolgsfaktor

Die aktuellen Krisen des noch jungen Jahrzehnts haben weltweit die Verwundbarkeit von Volkswirtschaften, Branchen und Lieferketten offengelegt. Infolgedessen kommen Unternehmen angesichts der Häufung und Unwägbarkeit einschneidender Ereignisse um eine tiefer gehende und weitsichtige Risikovorsorge nicht herum.

von Volker Groß

Viele technologische Herausforderungen wie die Digitalisierung, ESG-Konformität, Cybersicherheit oder branchenspezifische Themen sowie der Übergang zur Elektromobilität entstehen nicht über Nacht. Die Tücke einer Krise jedoch liegt in ihrem Überraschungsmoment. Der zunehmende Rohstoffmangel und die Halbleiterkrise, die bestenfalls auf dem Radar eines professionell aufgestellten Risikomanagements zu finden waren, traf die Unternehmen ziemlich unvorbereitet. Und mit der Corona-Krise und dem Ukraine-Krieg wurde die Welt gleich zweimal innerhalb kurzer Zeit unerwartet, heftig und nachhaltig getroffen.

Eines dürfte sicher sein: Externe Faktoren wie wirtschaftliche Blasen, geopolitische Spannungen, Pandemien oder der Klimawandel werden die Wirtschaft künftig stärker fordern – und viele dieser Gefahren sind nicht konkret vorhersehbar. Wie aber sollen sich Unternehmen gegen solche abrupten Entwicklungen wirksam vorbereiten oder schützen?



Volker Groß,

Partner Turnaround & Restructuring, Deloitte GmbH

Krisen dank resilienter Strukturen erfolgreich meistern

Wenn die letzten Jahre eines gelehrt haben, dann die Bedeutung von Resilienz als Erfolgs- und Überlebensfaktor. Wie in der Natur ist auch in der Wirtschaft die Wider-

standsfähigkeit ein überlebensentscheidender Parameter, der einiges voraussetzt: Neben einem hohen Maß an Motivation braucht es Weitsicht, Vorsorge, Entschiedenheit, Ausdauer und Reaktionsgeschwindigkeit, um sich schnell auf Veränderungen einzustellen.

Drei entscheidende Stellschrauben für die Verbesserung der Resilienz

Nicht für jedes Problem kann eine vorgefertigte Antwort in der Schublade liegen. Durch den Aufbau resilienter Strukturen erhöht man aber die Wahrscheinlichkeit enorm, auf Krisen richtig reagieren zu können. Dabei werden drei wesentliche Handlungsoptionen unterschieden: Vorbeugung, Frühwarnsysteme und Selbstregulation.

(1) Vorsorge und Vorbeugung: proaktiv durch robuste Prozesse

Strukturen und Prozesse sollten systematisch auf Schwachstellen analysiert werden. Für neuralgische Punkte muss ein Plan B entwickelt werden. Eine rein kostenmäßige Optimierung der Lieferketten und des Working Capitals greift zu kurz, potenzielle Krisen müssen in Kalkulationen einbezogen werden: Wo wird ein

Deloitte.

zusätzlicher, ggf. lokaler Lieferant benötigt, bei welchen kritischen Materialien sollte präventiv eine Alternative gefunden werden? Eine höhere Flexibilität wird es nicht zum Nulltarif geben, das Maß an Vorsorge muss entsprechend austariert werden.

**(2) Sinnvolle Frühwarnsysteme etablieren:
Chancen und Risiken frühzeitig erkennen**

Frühwarnsystemen sollten für die meisten Unternehmen nichts Neues sein, allein: Es wird selten danach gehandelt. Für erschreckend viele Unternehmen erschöpfen sich Frühwarnsysteme in EBITDA und Cashflow. Das führt dazu, dass der Ernst der Situation erst spät erkannt und entsprechend zu spät gehandelt wird. Frühwarnsysteme müssen stärker auf eine Markt- und Wettbewerbsanalyse – also exogene Faktoren – ausgerichtet werden: Wie verändern sich bspw. Angebot und Nachfrage? Oft ist dabei nicht nur die eigene Branche relevant.

**(3) Krisenfeste Selbstregulation:
reaktiv durch eine agile Kultur**

Krisenmanagement besteht oft aus Checklisten, die bei Bedarf abteilungsspezifisch abgearbeitet werden. Statt-

Es muss eine Unternehmenskultur aufgebaut werden, die mit Veränderungen und Krisen konstruktiv umgehen kann.



dessen muss eine Unternehmenskultur aufgebaut werden, die mit Veränderungen und Krisen konstruktiv umgehen kann. Gerade in schwierigen Zeiten ist eine offene, teamorientierte Fehlerkultur essenziell für erfolgreiche Unternehmen, denn nur so können im Ernstfall sofort alle Auswirkungen auf das Unternehmen überprüft werden. Zudem braucht es eine schnelle, proaktive Kommunikation mit allen Stakeholdern. Nur, wer eine krisenfeste Planung hat und seine Partner einbindet, dem kann auch geholfen werden.

Fazit: Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg

Elementar für den langfristigen Erfolg ist eine umfassende und rechtzeitige Vorbereitung auf potenzielle Krisen. Resilienz bedeutet dabei nicht, in festgelegten Szenarien zu denken, sondern sie als systematische Entwicklung der Widerstandsfähigkeit zu verstehen. Michael R. Bloomberg, Gründer des gleichnamigen Wirtschaftstickers, brachte es einst so auf den Punkt: „We don't know whether the next emergency will be a storm, a drought, a tornado, or a blizzard, but we have to be better prepared for all of them.“ ■

www.deloitte.com/turnaround-and-restructuring