

Interview

25. Februar 2009

«Sind weder die nötigen Mitarbeitenden vorhanden noch die passenden Prozesse oder Strukturen implementiert, hat ein Unternehmen nur zwei Möglichkeiten: Entweder es passt seine Marktstrategie an oder alle internen Prozesse.»



Giulio de Lucia (40) ist Partner und im Bereich Advisory verantwortlich für Restructuring & Performance Services von KPMG Schweiz. Er verfügt über langjährige Erfahrung in Strategie-, M&A- sowie Restrukturierungsprojekten. Sein Schwerpunkt liegt beim Design und der Umsetzung von operativen und finanziellen Transformationsvorhaben sowie bei der Begleitung von Kunden in Turnaround-Prozessen. Branchenfoki: Industriegüter, Technologie und Telekommunikation. Giulio De Lucia hat Betriebswirtschaft studiert und einen MBA am INSEAD erworben.

Herr De Lucia, welche Dienstleistungen umfasst der Bereich Restructuring and Performance Services?

Giulio De Lucia: Restructuring and Performance Services lässt sich in zwei grosse Themenbereiche unterteilen: Beim ersten geht es um Unternehmen in Krisensituationen und die Frage, wie sie sich restrukturieren und neu positionieren lassen, damit sie den Turnaround schaffen. Beim zweiten geht es um generelle Performance-Verbesserungen von Unternehmen. Oftmals gehen diese zwei Themenbereiche Hand in Hand. Die Ausgangslage ist jedoch unterschiedlich, und beide weisen eine spezifische Vorgehensweise auf. Restrukturierungen und Turnarounds sind gerade im heutigen wirtschaftlichen Umfeld ein wichtiges Thema. So werden Firmen heute teilweise durch externe Faktoren gezwungen, sich zu restrukturieren, zu sanieren und aufzuzeigen, wie sie künftig überlebensfähig sein wollen. Solche externe Faktoren, die Druck erzeugen, können etwa der Kapitalmarkt, Investoren oder auch die kreditgebende Bank sein. Gewinn- und vor allem Liquiditätsprobleme, verbunden mit externem Druck, bedingen ein sehr spezifisches Vorgehen für einen Turnaround. In solchen Projekten sind rasche, überzeugende und nachhaltige Resultate gefordert. Die betroffenen Unterneh-

men müssen potenziellen Geldgebern von Eigen- und Fremdkapital innert kurzer Zeit aufzeigen können, wie sie sich in Zukunft positionieren wollen. Das ist teilweise mit einem drastischen Stellenabbau oder einem Trennen von Geschäftssparten verbunden, ebenso wie mit der Aufnahme von neuen Mitteln.

Wie kann KPMG ihre Kunden in solchen Prozessen unterstützen?

De Lucia: Wir unterstützen unsere Kunden beim Erarbeiten eines operativen und finanziellen Turnaround-Plans, helfen aufzuzeigen, wie ihr Geschäft in Zukunft aussehen könnte und von welchen Teilen sie sich trennen müssen, damit ihr Unternehmen überlebensfähig wird. Wir unterstützen sie aber auch dabei, eine Finanzierung für ihren Business-Plan zu finden, indem wir mit Banken und Kapitalgebern über neue Mittel reden. Sobald ein Restrukturierungsplan von den Geldgebern akzeptiert worden ist, helfen wir den Unternehmen, diesen umzusetzen. Das Umsetzen eines Restrukturierungsplans hat sehr viel mit Performance Improvement zu tun. Dabei geht es um Reorganisation, Kostensenkungsprogramme, Veränderungen in der Supply Chain, bis hin zum Aufbau neuer Finanz- und Kontrollprozesse sowie Governance Strukturen, um sicherzustellen

len, dass der Restrukturierungsplan kontinuierlich verfolgt werden kann.

Gerade mangelnde Finanz- und Kontrollprozesse sind ein häufiger Grund, weshalb Firmen überhaupt restrukturierungsbedürftig werden. In solchen Fällen fehlen aktuelle und wichtige Informationen, die helfen würden, rasch zu reagieren. Innerhalb von Turnaround-Prozessen ist Cash-Management ein wichtiges Thema. Firmen gehen in der Regel Konkurs, weil sie zahlungsunfähig werden, und nicht, weil sie eine Zeit lang keinen Gewinn schreiben.

Weshalb ist Cash Management so wichtig?

De Lucia: In allen Krisensituationen steht Cash Management im Zentrum. Dabei geht es unter anderem um die Zuverlässigkeit der Cash Forecasts. Ein Unternehmen muss den Überblick über die kurzfristig und mittelfristig zur Verfügung stehenden Mittel haben. Kurzfristig meint Tage und Wochen, mittelfristig die nächsten 12-18 Monate. Es muss auch wissen, wie es mit Lücken umgehen will. Schliesslich ist Cash King, vor allem für Firmen, die sich refinanzieren müssen, weil entweder Kredite auslaufen oder der Cash Forecast wegen fallender Umsätze Probleme aufzeigt oder aber weil signifikante Restrukturierungskosten zu finanzieren sind. Das ist im heutigen Marktumfeld insofern schwierig, als Unternehmen kaum noch Fremd- oder Eigenkapital gewinnen können. Die Banken sind sehr viel kritischer geworden, und für kleinere Unternehmen ist es manchmal kaum möglich, am Kapitalmarkt Geld aufzunehmen. Wer Fremdkapital erhält, tut das meist zu sehr viel schlechteren Konditionen als früher. Das bedeutet, dass die interne Cash-Gewinnung für Unternehmen eine sehr hohe Priorität erlangt hat. Deshalb müssen sie die Kontrolle über Cashflow-Prozesse behalten und sicherstellen, dass sie Cash generieren können, etwa durch eine bessere Debitoren-, Kreditoren- und Lager-Bewirtschaftung. Aber auch durch operative Massnahmen, wie Kostenreduktionen, Divestements oder

Umsatz- und Margenoptimierungen. Oft werden auch sogenannte Cash Committees ins Leben gerufen, die sämtliche Zahlungen unter sich haben und die Kontrolle darüber behalten. Damit haben Unternehmen Auszahlungen besser im Griff. Vor allem bei grösseren, komplexeren Firmengebilden ist es oft nicht leicht zu ersehen, wer wofür wieviel Geld ausgibt. Innerhalb von Turnaround-Prozessen ist das ein Kernthema.

Inwiefern beeinflussen solche Turnaround Prozesse auch die Managementstrukturen?

De Lucia: Sehr oft sind Turnaround-Prozesse verbunden mit Wechseln im Top-Management. Da diese Wechsel nicht immer schnell umgesetzt werden können, aber auch um die hohe Arbeitsbelastung innerhalb des Turnaround Prozesses besser zu beherrschen, kommt es sehr oft zum Einsatz eines Interim-Managements. Unter gewissen Voraussetzungen ist auch KPMG bereit, das Management vorübergehend zu übernehmen. Das setzt allerdings voraus, dass dadurch keine Konflikte und Abhängigkeiten entstehen.

Mit dem Begriff Performance Improvement wird unweigerlich auch das Wort Kostenstruktur in Verbindung gebracht. Weshalb ist es für Unternehmen so wichtig, ihre Kostenstruktur bestmöglich zu gestalten?

De Lucia: Aufgrund der gegenwärtigen Wirtschaftskrise und der vorherrschenden Unsicherheit hat Kostenmanagement heutzutage wieder enorm an Wichtigkeit gewonnen. Viele Firmen haben in wirtschaftlich guten Zeiten dem Kostenmanagement keine oder wenig Beachtung geschenkt. Währenddem die operativen Kosten in der Supply Chain eher Beachtung finden, wird das Kostenmanagement im Bereich «zentrale Dienste bzw. Support» tendenziell vernachlässigt. Das hat sich erst durch Kostensenkungsmassnahmen wie Outsourcing, Shared Services und Offshoring geändert. Das sind Tools, mit denen man die zentralen

Supportkosten stark reduzieren kann. Kostenmanagement ist auch wichtig, um sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Wer ständig Kostenmanagement betreibt, schützt sich damit vor unangenehmen Hauruckaktionen. Dabei denke ich an tiefergreifende Restrukturierungen oder auch an unfreundliche Übernahmen, bei denen plötzlich Dritte das interne Potenzial ausnutzen und damit Gewinn machen. Unfreundliche Übernahmen passieren dabei entweder innerhalb der eigenen Industrie oder durch Private Equity Players, die losgelöst von der Firmenvergangenheit agieren und unter Umständen zu sehr radikalen Massnahmen greifen, um das Geschäft zum Erfolg zu führen.

Welche Rolle spielen Unternehmenswerte und die Unternehmenskultur?

De Lucia: Die Kultur spielt sicherlich eine zentrale Rolle. Denn es ist nicht einfach, Mitarbeitende für Einsparungsmassnahmen zu begeistern, vor allem dann nicht, wenn das konjunkturelle Umfeld gut ist. Ich denke aber, dass wettbewerbsstarke Unternehmen durch Kostendisziplin als integrierenden Bestandteil ihrer Unternehmenskultur nachhaltige Vorteile erlangen. Mitarbeitende zu haben, die das Kostendenken auch leben, ist letztendlich eine Kulturfrage. Unternehmen können Kostendenken mit guten Messgrössen und Anreizsystemen steuern, müssen es allerdings auch auf oberster Unternehmensebene vorleben.

Ein weiterer «Kulturaspekt» sind die Werte, für welche die Unternehmung steht. Wer Personal abbaut, wird oft unter **Reputations- und Imageschäden** zu leiden haben. Das sind immaterielle Kosten. Deshalb sollten Unternehmen so viel wie möglich mit sozial verträglichen Massnahmen arbeiten. Dazu zählen etwa frühzeitige Pensionierungen, natürliche Abgänge und interne Umplatzierungen. Das setzt voraus, dass sich Unternehmen nicht in einer Turnaround-Situation befinden, in der sie so rasch wie möglich so viele Kosten wie nötig reduzieren müssen und nicht volle Handlungsfreiheit haben.

Welche Auswirkungen hat das auf die Unternehmensstrategie und -führung?

De Lucia: Sehr oft kann man Kosten sparen, ohne deshalb Personal entlassen zu müssen. Das bedingt auf Führungsstufe, proaktiv und nicht reaktiv zu handeln. Wer auf äussere Umstände reagieren muss, hat meist nicht mehr den Handlungsspielraum, den er gerne hätte. Wenn es dann wirklich zu einschneidenden Massnahmen kommen muss, ist es wichtig, Kostensenkungsprojekte einzusetzen, ambitionierte aber erreichbare Ziele vorzugeben und Verantwortlichkeiten klar zu regeln. Als externe Berater können wir gerade auch in diesem Bereich sehr viel einbringen. Erst vor kurzem haben wir

eine Studie über Kostensparmassnahmen publiziert, die zeigt, wie Firmen damit umgehen und was die Erkenntnisse daraus sind. Die Studie kam zum Schluss, dass weniger als 10 Prozent aller Kostensenkungsprojekte das Ziel erreichen oder gar übertreffen. Das bedeutet, dass über 90 Prozent der Firmen die Ziele von Kostensenkungs-massnahmen nicht erreichen. Die gleiche Studie zeigte auch auf, dass mit den Massnahmen im Durchschnitt nur 60 Prozent der gewünschten Kosteneinsparungen erzielt werden. Nimmt ein Unternehmen das Thema Kostensenkungs-massnahmen also in Angriff, sollte es das richtig tun. Dazu gehört auch, dass es die «heiligen Kühe» überdenkt. Ein Unternehmen sollte sich

grundsätzlich überlegen, wohin es mit seiner Marktstrategie will. Dazu muss es operative Umsetzungsstrategien verfolgen. Diese beinhalten Themen wie Prozesse, Kosten, Mitarbeitende und IT. Alle diese Faktoren gilt es so zu gestalten, dass ein Unternehmen die Marktstrategie damit erfolgreich umsetzen kann. Sind aber weder die nötigen Mitarbeitenden vorhanden noch die passenden Prozesse oder Strukturen implementiert, hat das Unternehmen nur zwei Möglichkeiten: Entweder es passt seine Marktstrategie an oder alle internen Prozesse.

Interview: Jeannette Schläpfer, Swisscontent Corp.