



# Expert Views 2021

---



# Hersteller von Konsumgütern (CPG) im Wandel

Die Volatilität wird der Pandemie geschuldet hoch bleiben. Die Gewinner antizipieren Trends und können ihre Supply Chain schnell anpassen.

Seit Beginn der Corona-Pandemie hat sich die Kundennachfrage dramatisch verändert. Hersteller von Konsumgütern versuchten sich lange diesem Schleudergang zu widersetzen. Auch in der Hoffnung, die alten Verhaltensmuster der Kunden bald wiederzuerkennen. Doch lohnt sich die Hoffnung wirklich?

Erfolgreiche Organisationen sind bereits mitten im Wandel. Zwei Fragen stehen im Zentrum des Wandels: Wie kann ich die Kundennachfrage besser prognostizieren? Und wie erreiche ich kurz- bis mittelfristig gesteigerte Effizienzlevel?

Resiliente und effiziente Supply Chains unterscheiden gegenwärtig die erfolgreichen Organisationen von den notleidenden. Es zeigen sich fünf Trends, Supply Chains von Anfang bis Ende erfolgreich zu optimieren:

Fokus auf **Machine Learning** bei der Prognose der Kundennachfrage. Deskriptive oder manuelle

Analytik hält der Pandemie geschuldeten Volatilität nicht länger stand. Prädiktive, weil maschinelle Analytik, versteht es, Kundenverhalten zu antizipieren. Beschaffungs- und Produktionsvolumina können somit je SKU-Nummer und Standort auf Wochenbasis angepasst werden.

**Interaktive Kundenschnittstelle.** Egal ob B2B oder B2C, dem Customer Management kommt in diesen Zeiten eine besondere Bedeutung zu. Waren Planungszyklen vor der Pandemie eine monatliche Routine, ist nun ein wöchentlicher Griff zum Hörer angesagt. Das Schreiben von von Aufträgen oder Bestellungen kann beeinflusst werden (zum Beispiel Abbau von Lagerbeständen) und das aktuelle Kundenverhalten wird gespiegelt mit der hausinternen Sales- und Operations-Planung.

Die drastischsten Einschnitte sind im Produktportfolio zu beobachten. Erfolgreiche Organisationen leben vor, dass momentan weniger mehr

ist und reduzieren die **SKU-Komplexität** um bis zu 80% (unter anderem Streichung von Kleinstverpackungen oder Varianten im Verpackungsdesign). Resultierende Effizienzgewinne im Einkauf, Vertrieb, in der Produktion und der Logistik sind immens.

### Resilienz und Agilität auf der Angebotsseite.

Viele Hersteller von Konsumgütern mussten 2020 schmerzhaft feststellen, wie abhängig und damit anfällig ihre Lieferketten sind. „Lessons learnt“ für 2021 sind: Operationelles Health-Screening von Lieferanten (zum Beispiel in Asien), Onshoring von Lieferanten oder zusätzlicher Aufbau von auftragsbezogener Produktionskapazität.

### Anpassung der Kapazitäten und des Footprint

Häufig eine der schmerzhaftesten Maßnahmen. Doch es zeigt sich: angepasste Kundenprognosen und ein überarbeitetes Produktportfolio lassen diesen Schritt unumgänglich werden.

Den maximalen Nutzen erfahren Unternehmen, wenn alle Stellschrauben in Bewegung gesetzt werden. Sobald die Implementierung begonnen hat, ist festzustellen, dass das Hoffen auf Zeiten vor Corona Unternehmenslenker zunehmend weniger beschäftigt.

## Fazit

- Kundenverhalten mittels Machine Learning antizipieren
- Interaktive Kundenschnittstelle "leben"
- SKU-Komplexität reduzieren
- Resilienz der Lieferketten steigern
- Footprint und Kapazitäten anpassen



## Patrick Siebert

Co-Head in Deutschland

T. +49 151 2747 3376

E. psiebert@alvarezandmarsal.com

### B I O G R A F I E

Patrick Siebert ist Managing Director im Bereich Corporate Transformation Services und Co-Head von Alvarez & Marsal Deutschland. Er bringt über 15 Jahre Erfahrung im Bereich Turnaround, operative Restrukturierung und Transaktionen mit. Als ausgewiesener Transformations-Experte berät er Unternehmen speziell in den Branchen Industrie- und Konsumgüter.



# Der präventive Restrukturierungsrahmen (StaRUG)

Was bedeutet die neue Gesetzeslage für Unternehmen in Deutschland?

Anfang 2021 ist das Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG) und damit auch das lange erwartete Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) in Kraft getreten. Mit dem neuen Gesetz kann das Management Unternehmenskrisen frühzeitiger und vorausschauender angehen. Allerdings wurden zwei wichtige Aspekte der Gesetzesvorlage in letzter Sekunde geändert:

Erstens wurde die Möglichkeit zur Kündigung bestimmter Verträge durch das Schuldnerunternehmen gestrichen. Gerade die Beendigung von sehr nachteiligen Dauerschuldverhältnissen wie zum Beispiel überteuerten und langlaufenden Mietverträgen ist oftmals wichtiger Bestandteil einer operativen Sanierung. Durch die Nichtberücksichtigung dieser Gestaltungsmöglichkeit im neuen Gesetz kann dies weiterhin nur einvernehmlich mit allen Vertragspartnern oder im Rahmen eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens erfolgen. Der Eingriff in Forderungen von Arbeitnehmern

im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis war bereits im Regierungsentwurf ausgeschlossen. Insofern bietet das StaRUG keine Werkzeuge für die Umsetzung struktureller Umbaumaßnahmen wie einen Personalabbau oder die Schließung unrentabler Standorte. Das neue Gesetz fokussiert sich damit auf die finanzielle Restrukturierung und lässt die meist für eine nachhaltige Krisenbewältigung zwingend erforderliche leistungswirtschaftliche Sanierung außen vor.

Zweitens ist in der finalen Version des StaRUG der „Shift of Fiduciary Duties“ im Zusammenhang mit der Wahrung von Gläubigerinteressen deutlich geändert worden. Grundsätzlich ist die Geschäftsleitung vor allen Dingen den Gesellschafts- und Gesellschafterinteressen verpflichtet. Das ändert sich jedoch mit einer Verschärfung der Krisensituation, bei der auch Gläubigerinteressen in zunehmendem Maß berücksichtigt werden müssen. Die ursprüngliche Gesetzesvorlage hätte Vorstände und Geschäftsführer dazu

verpflichtet, bereits mit dem Eintritt der drohenden Zahlungsunfähigkeit die Steuerung des Unternehmens primär am Interesse der Gläubiger auszurichten – und nur noch nachrangig an den Interessen der Gesellschafter und anderer Betroffener. Dieser Paradigmenwechsel ist in der verabschiedeten Fassung des StaRUG verworfen worden. Dadurch fällt es externen Stakeholdern wie etwa Anleihe- oder Schuldscheingläubigern schwerer, ihre Interessen bereits nach dem Eintritt der drohenden Zahlungsunfähigkeit durchzusetzen, da die Unternehmensführung weiterhin den Gesellschafterinteressen stärker verpflichtet ist. Im Umkehrschluss gestaltet es sich für die Unternehmensleitung schwieriger, gestaltungsfreudige Finanzinvestoren für einen Einstieg zu motivieren und so an „fresh money“ zu kommen; das Unternehmen bleibt damit stärker auf die Unterstützung durch bestehende Eigen- und Fremdkapitalgeber angewiesen.

Die beiden genannten Punkte wären für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Restrukturierungsstandorts Deutschland wichtig gewesen. Trotz dieser inhaltlichen Verwässerung auf der Zielgeraden liefert das neue Gesetz ein wirksames Instrumentarium, um Unternehmenskrisen proaktiv anzugehen und erfolgreich zu bewältigen. Erstmals können nun auf Basis von Mehrheitsentscheidungen einzelne Gläubiger überstimmt und Akkordstörer diszipliniert werden. Die erforderliche Zustimmungsquote liegt nur noch bei 75% und zwar lediglich bezüglich der Summenmehrheit und nicht der Kopfmehrheit. Dies hilft, die Blockadehaltung einzelner Gläubiger zu überwinden und erleichtert die Konsensfindung beim Eingriff in Kreditverträge, Sicherheitenpositionen oder Lieferantenverbindlichkeiten. Im Wege eines „Cross-class Cram-



## Johann Felix Stohner

Managing Director

T. +49 170 921 383 6

E. [jstohner@alvarezandmarsal.com](mailto:jstohner@alvarezandmarsal.com)

### B I O G R A F I E

Johann Stohner ist Managing Director bei Alvarez & Marsal und leitet die Restrukturierungspraxis in Deutschland. Er verfügt über mehr als 20 Jahre internationale Erfahrung im Turnaround-Management und hat als CRO, CTO oder Interims-CFO Restrukturierungen bei globalen Konzerngesellschaften und mittelständischen Unternehmen verantwortet.

downs“ kann unter bestimmten Voraussetzungen sogar eine ganze Gruppe von Gläubigern gegen ihren Willen überstimmt und zur Unterstützung der Sanierungsbemühungen verpflichtet werden. Darüber hinaus können vom Gericht flankierende Stabilisierungsmaßnahmen wie zum Beispiel Moratorien angeordnet werden. Mit den zusätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten steigt natürlich auch die Komplexität des Verfahrens und damit erhöhen sich zwangsläufig auch die Kosten. Aus diesem Grund wird das StaRUG kaum für KMU's sondern vor allem bei größeren Unternehmen angewendet werden.

## Fazit

---

- StaRUG enthält keine Werkzeuge für die operative Restrukturierung
- Fokus liegt auf der finanziellen Restrukturierung zur Optimierung der Passivseite der Bilanz
- Bei mindestens 75% Zustimmungquote besteht die Möglichkeit zur Überstimmung von einzelnen Gläubigern und Disziplinierung von Akkordstörern
- Wichtiger Schritt, um die Lücke zwischen rein konsensualer, außergerichtlicher Sanierung und Insolvenzverfahren zu schließen

# Wie Pharmaunternehmen Fortschritt vorantreiben

Hoher Innovationsdruck bedingt kontinuierliche Anpassungsfähigkeit

Ein erfolgreiches Pharmaunternehmen muss kontinuierlich Innovationen auf den Markt bringen. Die zeitliche Limitierung des Patentschutzes gibt hierbei den Lebenszyklus eines jeden Präparates vor. Wirkliche Innovationen werden seltener und schwieriger zu bewältigen, da die Produkte immer komplexer sind und die damit verbundene Entwicklung immer teurer wird. Dadurch steigt natürlich auch das Investitionsrisiko. Viele Pharmaunternehmen setzen in diesem Umfeld zunehmend auf ein schrittweises Partnerschaftsmodell. Hauseigene Risikokapitalfinanzierungsabteilungen (Venture Capital) bilden hierbei die erste Instanz. Sie sondieren den Markt genau und suchen gezielt nach interessanten Entwicklungen, in die dann in einem frühen Stadium investiert wird. Im weiteren Verlauf wird bei vielversprechenden Kandidaten und nach Erreichen diverser Entwicklungsmeilensteine nachinvestiert, bis hin zur kompletten Übernahme, die in den allermeisten Fällen eine Integration in den Mutterkonzern zur Folge hat. Genau an dieser entscheidenden

Transformationsschwelle kann leider auch Wert zerstört, bzw. Potenzial verschenkt werden, indem das, was ein kleines Unternehmen bis dahin erfolgreich hat sein lassen, immer weniger möglich wird.

Hier kommen wir von A&M ins Spiel. Unser Team setzt sich aus extrem erfahrenen Experten zusammen, die selber Führungskräfte waren und über die nötige operative Erfahrung verfügen. Wir arbeiten ergebnisorientiert und helfen unseren Kunden dabei, zum Teil notwendige Lösungen zu definieren und erfolgreich gemeinsam umzusetzen.

## Fazit

- Hoher Innovationsdruck in der Pharmabranche
- Wirkliche Innovationen seltener und schwieriger zu bewältigen
- Pharmaunternehmen setzen zunehmend auf schrittweises Partnerschaftsmodell



## Dr. med. Alexander Bock

Senior Director

T. +49 151 174 206 23

E. abock@alvarezandmarsal.com

### B I O G R A F I E

Dr. med. Alexander Bock ist Senior Director bei Alvarez & Marsal im Bereich Healthcare & Life Sciences. Er verfügt über mehr als 17 Jahre Erfahrung in zahlreichen Sektoren entlang der HCLS-Wertschöpfungskette, von der Patientenversorgung als Arzt über die Tätigkeit als Geschäftsführer von Pharma-/Medtech-Unternehmen bis hin zur Gründung eines Digital-Health-Unternehmens.



# Nach der Krise ist vor der Krise

Kann die Autoindustrie den derzeitigen Aufschwung halten?

## „The trend is your friend“ – diese Regel gilt auch in Zeiten von COVID-19

Es ist erst ein Jahr her: COVID-19 kam, die Welt stand still und mit ihr die Industrie. Die deutsche Autoindustrie meldete die stärksten Einbrüche in der Produktion und im Verkauf seit dem zweiten Weltkrieg. Eine Krise historischen Ausmaßes bahnte sich an, die die Finanzkrise 2008 in den Schatten stellen sollte. Die Absatzzahlen der OEMs und Zulieferer im ersten Halbjahr 2020 fielen entsprechend katastrophal aus. Je mehr Unternehmen ihre Zahlen des vierten Quartals 2020 veröffentlichen, desto deutlicher wird: Die zweite Jahreshälfte hat die Erwartungen der Umsatz- und Gewinnzahlen deutlich übertroffen. Überhaupt ist bemerkenswert, dass die meisten Spieler schon wieder Gewinne einfahren. Das gilt nicht nur für die Autoindustrie. Der DAX ist auf einem Allzeithoch, die Zahl der Insolvenzen auf einem Allzeittief. Ist die Krise der deutschen Autoindustrie also vorbei? Keineswegs.

## Kurzfristige Maßnahmen treiben das Wachstum an, aber langfristige Trends wirken dagegen

Die COVID-19-Krise kam plötzlich und mit ihr kurzfristige Rettungsmaßnahmen. Die Unternehmen schickten ihre Belegschaft sofort in Kurzarbeit und bremsten ihre Lieferketten. Die meisten Firmen stellten ihre Investitionsausgaben ein und besorgten sich zusätzliche Liquidität auf den Finanzmärkten. Staatliche Maßnahmen, wie die Mehrwertsteuersenkung und E-Auto-Prämie, zielten darauf ab, das Kaufverhalten der Kunden zu stimulieren. Dies führte dazu, dass sich die Kennzahlen für Umsatz, Profitabilität und Cashflow für das zweite Halbjahr positiv entwickelten. Aber machen wir uns nichts vor: Die Neuzulassungen und Produktionszahlen für PKW in Deutschland werden im ersten Quartal 2021 zweistellig unter dem Vorjahr liegen. Die Produktionszahlen haben Corona-bedingt zwar einen kurzen Aufschwung nach dem Tiefstand

erlebt, sind aber trotz der kurzfristigen Euphorie der zweiten Halbjahreshälfte seit 2016 konstant rückläufig. Neben den sinkenden Absatzmengen stellt der Megatrend hin zu mehr Elektromobilität die größte Herausforderung für die Branche dar. Damit hat die Krise zusammen mit den staatlichen Maßnahmen, wie der Kaufprämie, den bestehenden Kurs, sich transformieren zu müssen, noch beschleunigt. OEMs wetteifern derzeit um den frühesten Ausstiegstermin, wann sie ihren letzten „Verbrenner“ vom Band rollen lassen.

### Der Krisendruck lässt nach, die Notwendigkeit zu Veränderung keineswegs

Die COVID-19-Krise scheint für die deutsche Autoindustrie also abgehakt. Es gilt aber für jede Transformation der Leitsatz aus dem Chemieunterricht: Die Reaktionen laufen unter Druck wesentlich schneller ab. Der Druck aus der Krise hat aber deutlich nachgelassen. Trotz der hohen Reflexionsfähigkeit der Branche, beobachten wir bei vielen Marktteilnehmern Zögern, die notwendigen Schritte beherzt anzugehen. In der von [Alvarez & Marsal in Auftrag gegebenen Umfrage unter Führungskräften der deutschen Industrie](#) schätzen die Automobilisten ihre Veränderungsbereitschaft deutlich geringer als in anderen Sektoren ein. Es passiert also noch zu wenig. Doch ist eines klar: nur wer sich transformiert, wird auch in Zukunft Erfolg haben.

## Fazit

- Kurzzeitiger Aufschwung durch staatliche Maßnahmen
- Langfristiger Druck zur Transformation der Branche
- Hohe Liquidität am Markt durch Einsparungen bei Investitionen



## Andreas Knott

Managing Director

T. +49 160 9862 5498

E. [aknott@alvarezandmarsal.com](mailto:aknott@alvarezandmarsal.com)

### B I O G R A F I E

Andreas Knott ist Managing Director Corporate Transformation Services bei Alvarez & Marsal. Er bringt mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung und im Senior Management mit. Sein Fokus liegt auf der Entwicklung und Umsetzung von Programmen zur Leistungssteigerung und Restrukturierung in herausfordernden Unternehmenssituationen.



# Die Macht der ungenutzten Daten

Wie Unternehmen ihre Daten effizient nutzen können

Die Corona-Pandemie wird allgemein als Impuls für die Digitalisierung von Unternehmen wahrgenommen. Bei genauerer Betrachtung stellt man allerdings fest, dass sich diese Entwicklung fast ausschließlich auf das Thema Arbeitsorganisation konzentriert - Stichworte sind hier: Home Office, Videokonferenzen oder Telearbeit.

Dies sind sicherlich sehr wichtige Bereiche. Das größte Verbesserungspotenzial liegt aber in der Nutzung der Datenmengen, die in den verschiedenen Unternehmenssystemen stecken. Viele Unternehmen kommen bei diesem wichtigen Thema nach wie vor nur sehr schleppend voran. Das liegt häufig an einer Kombination aus undurchsichtiger IT-Landschaft, schlechter Qualität der Stammdaten und einem nicht immer vorhandenen Bewusstsein über die Macht der eigenen Daten.

Deshalb muss die effiziente Nutzung der vorhandenen Daten immer im Mittelpunkt einer sinnvol-

len Digitalisierungs- bzw. Data-Analytics-Strategie stehen. Dies ist eine äußerst positive Nachricht für alle Unternehmen, denn hierfür benötigt man keine neue IT-Landschaft oder große Konzepte für vermeintlich digitale Geschäftsmodelle. Im Gegenteil: man kann sofort innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen mit der Analyse und Umsetzung durchstarten.

Wichtig ist, sich dabei auf einen Schlüsselbereich zu konzentrieren. Ein großartiges „Spielfeld“ bietet dabei eine systematische Auswertung der Kunden- und Produktprofitabilität über die letzten Jahre anhand diverser Kriterien. Nur selten werden diese Datensätze, bestehend aus Umsatz und (direkten) Kosten pro Produkt und Kunde, systematisch zusammengeführt und analysiert. Dabei bringen alleine diese vermeintlich einfache Auswertung und die daraus folgenden Ableitungen von gezielten Maßnahmen eine zum Teil erhebliche Verbesserung der Profitabilität – und das bereits innerhalb von 6 bis 12 Monaten.

Wir von A&M unterstützen unsere Kunden dabei mit einem geradlinigen Ansatz, indem wir Daten ganz pragmatisch erheben und in Geschäftsziele umwandeln. Dafür benötigen wir keine langwierigen Projekte oder abstrakten Digitalisierungsstrategien, sondern setzen Ergebnisse schnell und effizient um. Wir brauchen lediglich eine konkrete Fragestellung, die wir mit Hilfe der Daten beantworten können. Dabei arbeiten A&M-Berater operativ mit dem lokalen IT-Team und den relevanten Fachbereichen zusammen. Dadurch werden die Themen Digitalisierung, Big Data und Data Analytics für viele Unternehmen erst richtig greifbar. Durch diese schnellen, konkreten Ergebnisse und greifbaren Ziele machen Unternehmen entscheidende erste Schritte in ihrem Digitalisierungsprozess.

## Fazit

- Unternehmen sind sich der Macht ihrer Daten nicht bewusst
- Intransparente IT-Landschaften verlangsamen effiziente Datennutzung
- Digitalisierungs- bzw. Data-Analytics-Strategie innerhalb bestehender Rahmenbedingungen möglich



## Johannes Burgheim

Managing Director

T. +49 160 90 23 98 88

E. jburgheim@alvarezandmarsal.com

### B I O G R A F I E

Johannes Burgheim ist Managing Director Private Equity Performance Improvement (PEPI) bei Alvarez & Marsal. Er bringt über 15 Jahre Berufserfahrung im Bereich der internationalen Restrukturierung und Transaktionsberatung mit. Er betreut Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie Einzelhandel, Pharmazie, Automobilindustrie und Maschinenbau.



# Container Shipping im Aufschwung: Reedereien müssen jetzt handeln, um zukunftsfähig zu bleiben

Auf dem Weg zu Überkapazitäten: Wiederholen die Reedereien ihre Fehler der Vergangenheit?

Reedereien befinden sich gerade in einer durch COVID-19 beschleunigten Goldgräberstimmung. Die operativen Ergebnisse der großen Reedereien im Jahr 2020 stiegen trotz reduzierter Transportmengen stark an. So konnte der Branchenprimus, die dänische A. P. Møller-Mærsk, ihr EBITDA um 44% verbessern, aber auch die deutsche Hapag Lloyd steigerte ihr EBITDA um 35%.

Wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg der Reedereien sind die erhöhten Containerfrachtraten, die sich auf den Haupthandelsrouten zum Teil verachtacht haben. Ein 40-Fuß-Container von Shanghai nach Rotterdam kostete im April 2020 noch etwa 1.500 USD – ein Jahr später bereits 5.000 USD. Kostentreiber ist hier vor allem die Verknappung der Transportkapazitäten, verursacht durch die Corona-bedingte Verlangsamung der Hafenumschlagsaktivitäten und die verstärkte Entkopplung der Weltwirtschaft. China hat die Wirtschaftsaktivitäten als einer der ersten

Staaten der Welt wieder hochgefahren und erlebte zudem eine Sonderkonjunktur durch den erhöhten Bedarf an medizinische Produkten und Elektronik. Das Ungleichgewicht des Welthandels zusammen mit dem langsamen Containerumschlag führte zu einer Containerknappheit und dem Ausfall von Schiffsverkehr. Die Blockade des Suezkanals hat diese Situation noch einmal deutlich verschärft. Diese Problematik wird das dritte Quartal 2021 weiterhin bestimmen, aber sich vermutlich in den Folgemonaten normalisieren. Zudem wird eine zunehmende Verlagerung von Wertschöpfungsketten den Druck auf die Seefrachtraten mittelfristig wieder erhöhen.

## Der kurzfristige Aufschwung der Reedereien

Dieser temporäre Aufschwung führt momentan zu einer regelrechten Goldgräberstimmung. Fast täglich verkünden Reedereien die Bestellung

von neuen Containerschiffen. Ocean Network Express (ONE) gab vor Kurzem den Auftrag von sechs Ultra Large Container Ships (ULCS) bekannt. Hapag Lloyd kaufte ebenfalls sechs ULCS. Mit einer Kapazität von über 24.000 TEUs werden die neuen Schiffe des ONE-Netzwerks den Weltrekord des größten Schiffes brechen. Auch Hapag Llyods ULCS sind mit der Kapazität von jeweils 23.500 TEUs nicht weniger beeindruckend. Diese Kapazitäten kommen jedoch frühestens 2023 auf den Markt und werden die derzeit am Markt fehlenden Transportkapazitäten nicht decken können. Es ist zudem vollkommen unklar, wie diese Schiffe zum Einsatz kommen sollen. Denn das aktuelle Containerschiffahrtsvolumen ist auf 2-3% Wachstum pro Jahr eher als moderat zu bezeichnen.

### **Auf den Weg zu Überkapazitäten – wiederholen sich die Entwicklungen von 2008?**

Derzeitig liegen Bestellungen für neue Schiffe mit einer Gesamtkapazität von rund 3,6 Millionen TEU vor, was in etwa 15,3% der derzeit aktiven Bestandflotte entspricht. Das Verhältnis von Neubestellungen zu bestehender Flotte erscheint im Vergleich zu den 60% des Jahres 2008 noch sehr gering. Allerdings werden diese Kapazitäten nur bei immensem Wachstum der Transportmengen voll ausgelastet zu sein. Bei einer idealen wirtschaftlichen Lebensdauer von 25-30 Jahren könnten 3-4% der Neubauten als Ersatzinvestition gesehen werden, die restliche Kapazität muss durch Wachstum ausgelastet werden. Wenn dies nicht gelingt, werden Reedereien durch den Preisverfall als Folge von Überkapazitäten hohe Verluste einfahren. Darauf folgt mittelfristig die Kapazitätsstilllegung. Das wird die wirtschaftliche Lebensdauer eines Schiffes deutlich reduzieren.

Beides wirkt sich negativ auf die Schiffsfinanzierung aus, die gerade zu einem neuen Höhenflug ansetzt.

### **Reedereien müssen sofort handeln**

Reeder müssen sich jetzt richtig aufstellen, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben. Dabei sollten sie die folgenden vier Aktivitäten intensivieren:

- Den Orderverlauf des Wettbewerbs kontinuierlich monitorieren
- Den Lebenszyklus der gesamten Flotte optimieren und auf Basis eines Gesamtkostenansatzes Teile der Flotte stilllegen und den Anlauf neuer Schiffe passgenau planen
- Die wesentlichen Treiber des Welthandels und die Routenplanung des Wettbewerbs kontinuierlich monitorieren, analysieren und die Routenplanung entsprechend dynamisch anpassen
- Kostenstrukturen auf den Prüfstand stellen, um sich für einen möglichen Abschwung zu wappnen

Um diese Aktivitäten erfolgreich umzusetzen, wird es immer wichtiger für Reedereien ihre Datenerhebung und Analysefähigkeiten weiter auszubauen. Nur so können sie ihre gesamte Organisation sowie operative Planung agiler aufstellen, und damit zukunftsfähig bleiben.

## Fazit

- Reedereien befinden sich gerade in einer Goldgräberstimmung
- Neu geschaffene Frachtkapazitäten können nur mit enormem Wachstum ausgelastet werden
- Reeder müssen durch Datenerhebung und deren Analyse agiler und somit zukunftsfähiger werden



### Dr. André Kieviet

Senior Director

T. +49 151 5406 2836

E. [akieviet@alvarezandmarsal.com](mailto:akieviet@alvarezandmarsal.com)

#### **B I O G R A F I E**

André Kieviet ist Senior Director bei Alvarez & Marsal und verfügt über mehr als 20 Jahre Management- und Beratungserfahrung in der Automobil-, Logistik- und Schifffahrtsbranche. Sein Fokus liegt auf der Leistungssteigerung von Private-Equity-Kunden mit besonderem Augenmerk auf den Bereichen: Lieferketten, Fertigung, Beschaffung, Betriebsverbesserung und Transformation.

**ALVAREZ & MARSAL**

LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

## ÜBER ALVAREZ & MARSAL

Unternehmen, Investoren und öffentliche Institutionen auf der ganzen Welt wenden sich an Alvarez & Marsal (A&M), wenn es um Leadership, Umsetzung und messbare Ergebnisse geht.

A&M ist seit seiner Gründung 1983 in Privatbesitz und ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das sich auf Business Consulting, Verbesserung der Unternehmensleistung, Due Diligence und Turnaround-Management konzentriert. Unsere Kunden profitieren von unserem fundierten Fachwissen und Erfahrungsschatz, wenn herkömmliche Ansätze nicht mehr ausreichen, um Veränderungen herbeizuführen.

Mit über 5.400 Mitarbeitern auf vier Kontinenten liefern wir konkrete Resultate für Unternehmen, Verwaltungsräte, Private-Equity-Firmen, Anwaltskanzleien und Regierungsbehörden, die vor komplexen Herausforderungen stehen. Mit unserer langjährigen und umfangreichen Erfahrung in der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen treffen wir gemeinsam mit unseren Kunden schwierige Entscheidungen, generieren Wachstum und erzielen handfeste Ergebnisse.

Um mehr zu erfahren, besuchen Sie [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com) und folgen Sie uns auf [LinkedIn](#), [Twitter](#) und [Facebook](#).

Follow A&M on:



© Copyright 2020 Alvarez & Marsal Holdings, LLC.  
All Rights Reserved.  
April 2021