



A&M INSIGHTS

Sind Unternehmen bereit durchzustarten?

Wie man die Auswirkungen von COVID-19 auf Unternehmen und ihre Lieferketten erfolgreich meistern kann

Die COVID-19-Pandemie hat zu Verwerfungen in internationalen Versorgungsketten sowie zu Gefährdung der Lebensfähigkeit von Unternehmen, bis hin zur Insolvenz, geführt. Außerdem sind Unternehmen nun gezwungen, unter völlig neuen Bedingungen zu agieren, insbesondere was Arbeitsabläufe angeht.

Deshalb und angesichts der weltweit sinkenden Umsatzzahlen konzentrieren sich Unternehmen zu Recht auf Maßnahmen zur Sicherung von Cash, Liquidität und Geschäftskontinuität. Eine Phase, die wir als „Keeping Fit“ bezeichnen.

Sobald die restriktiven Ausgangssperren weiter gelockert werden und die Wirtschaft sich langsam anfängt zu erholen, wird die Pandemie einen ganz anderen Effekt haben: Die Marktaussichten werden sich verbessern, was zu einem harten Wettbewerb um Arbeitskräfte, Expertise, Dienstleistungen, Rohstoffe und funktionierende Lieferketten führen wird.

In dieser neuen Phase, die wir als „Go“ bezeichnen, müssen Unternehmen sich auf die schnelle Umsetzung von Maßnahmen fokussieren, die einen effizienten Start nach der Krise ermöglichen. Dabei dürfen die bereits getroffenen Schritte rund um das Thema Geschäftskontinuität nicht gefährdet werden. Der erfolgreiche Übergang von der „Keeping Fit“- in die „Go“-Phase ist für die Rückkehr zu einem erfolgreichen Wirtschaften von entscheidender Bedeutung.

Ist Ihr Unternehmen startklar?

Der Check untersucht, wie fit Unternehmen und ihr operatives Geschäft sind, um zu einem nachhaltig

erfolgreichen Betrieb zurückzukehren. Außerdem geben wir einen eindeutigen und praxisnahen Fahrplan an die Hand, der Unternehmen auf die Rückkehr zum „neuen normalen“ Betrieb vorbereitet.

Das „Ready to Run“-Konzept von A&M unterstützt Unternehmen in vier Schlüsselphasen. Es zeigt entscheidende Aspekte auf, die verbessert oder geändert werden müssen. Gleichzeitig bereitet das Konzept Unternehmen auf die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes und die Rückkehr zur Normalität vor. Das Modell veranschaulicht, wie Unternehmen:

- den Übergang vom Krisenmanagement während der „Keep Fit“-Phase im Lockdown zur Startphase „On your Marks“ gestalten.
- in der „On your Marks“-Phase die gesamte Unternehmenslandschaft analysieren sowie krisensichere Maßnahmen und Konzepte entwickeln.
- in der „Get Set“-Phase Problemstellungen in der Tiefe analysieren und verschiedene Lösungsszenarien schaffen.
- in der abschließenden „Go“-Phase die neuen Konzepte im laufenden Betrieb umsetzen, was zu zahlreichen strategischen Veränderungen führen kann.



Basierend auf unserer langjährigen Erfahrung im operativen Geschäft sowie in zahlreichen Branchen, haben wir einen schnellen End-to-End-Gesundheitscheck für Unternehmen und Lieferketten entwickelt.



Der A&M „Ready to Run“-Ansatz



Keep Fit



On Your Marks



Get Set



Go

COVID-19 Krisenmanagement

Krisenzentrum

Gesundheit & Sicherheit

Liquidität & Cash

Geschäftstätigkeit
ausgesetzt
oder eingestellt

Resilienz & Geschäftsumfeld

Diagnose &
Bewertung



- Nachfrage (Plan 2020)
- Kundenstatus
- Resilienz der Versorgungskette
- Status der operativen Unternehmensstruktur
- Verfügbarkeit der Belegschaft
- Status der Standorte

- Erfassung Ist-Situation
- Gap-Analyse
- Eindeutige Ausrichtung
- Konkrete Handlungsanweisungen

Grundsätzliches validieren – Standort für Standort

Letzte Vorbereitungen – alles bereit?
Die 4M – Der „Hands-on“-Ansatz



Mensch



Maschine



Material



Methode

#LeanEBITDA

Genauigkeit

Agilität



Fabrik 1



Fabrik 2

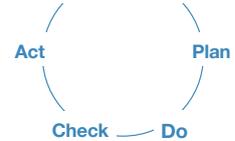
Neue Strategie- ansätze

Genauere
Anlaufplanung



Akribisches
Produktionsmanagement

PDCA-Kreislauf



Stärker &
resilienter
aus der
Krise



Strategische Möglichkeiten



1 „Keep Fit“

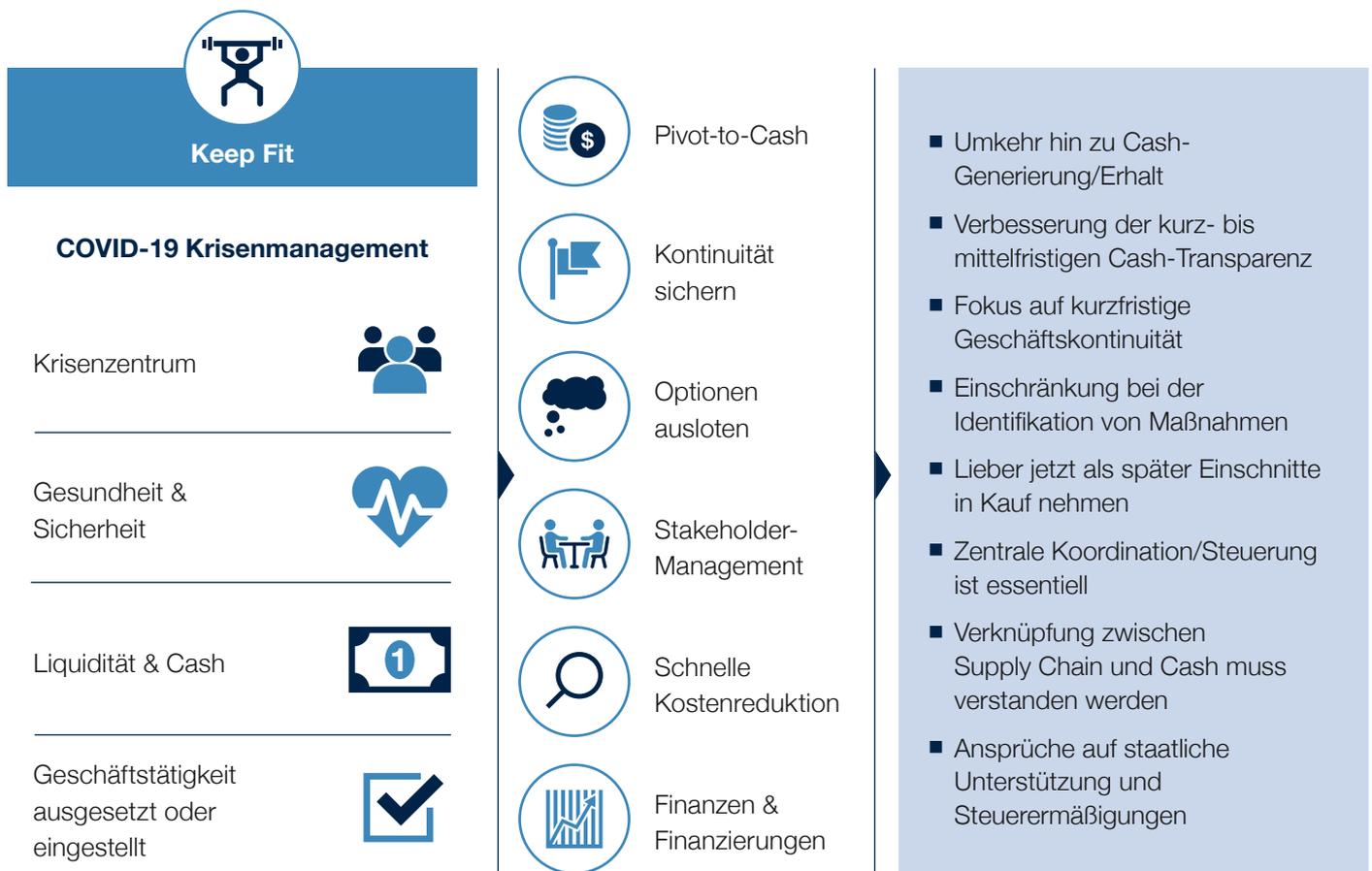
Sofortmaßnahmen im Sinne von Pivot-to-Cash und Geschäftskontinuität

Durch die Einschränkungen rund um COVID-19 ergriffen viele Unternehmensleitungen drastische Maßnahmen zum Schutz der Gesundheit und Sicherheit ihrer Belegschaft. Gleichzeitig mussten sie in einen Überlebensmodus schalten, um die finanzielle Sicherheit des Unternehmens zu erhalten.

Neben der Gesundheit der Mitarbeiter steht vor allem das Thema Cash und Liquiditätsmanagement im Vordergrund. Der Pivot-to-Cash-Ansatz hilft Unternehmen durch diese schwierige Zeit, unterstützt sie dabei, die dringend benötigten Liquiditätsmaßnahmen zu definieren und gleichzeitig Pläne für die Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebes zu entwickeln.



„Keep Fit“ – Das A&M Crisis Response Framework





On Your Marks

Resilienz & Geschäftsumfeld

Diagnose & Bewertung



- Nachfrage (Plan 2020)
 - Kundenstatus
 - Resilienz Versorgungskette
 - Status operative Abläufe
 - Verfügbarkeit Arbeitskräfte
 - Status Standorte
- Basisüberprüfung
 - Gap-Analyse
 - Klare Ausrichtung
 - Konkrete Handlungsanweisungen

- Hat sich die Auftragslage für 2020 signifikant verändert?
- Sind Produkte/Dienstleistungen von COVID-19 nachhaltig betroffen?
- Wie ist das Kundenverhalten – gibt es Verschiebungen, Verlagerungen oder Stornierungen von Aufträgen?
- Haben die Kunden Zahlungsprobleme?
- Ist die Lieferkette wieder voll funktionsfähig oder gibt es Lücken, Verzögerungen oder gar Insolvenzen?
- Ist die Ressourcensituation zufriedenstellend? Sind genug Arbeitskräfte wieder im Einsatz?
- Gibt es weltweit weitere Einschränkungen, die berücksichtigt werden sollten?

Wie sieht Ihre aktuelle Unternehmenssituation aus? Wie kann sich ein Unternehmen schnellstmöglich auf die neuen Bedingungen bei Arbeitsabläufen oder Lieferketten einstellen

Natürlich waren ersten Schritte zur Überlebenssicherung essentiell, aktuell gewinnen die Vorbereitungen, um wieder starten zu können („Ready to Run“), an Bedeutung.

Da zurzeit Lieferketten und die dazugehörige Infrastruktur geschwächt sind, ist die aktuelle Bewertung der veränderten Unternehmenssituation aufschlussreich, um die richtigen Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken zu treffen und Verluste zu minimieren.

Rahmenbedingungen und Geschäftsabläufe, die bis dato selbstverständlich waren, werden sich ändern und Unternehmen müssen sich flexibel auf neue Gegebenheiten vorbereiten. Es ist entscheidend, eine klare und vorausschauende Sicht auf die komplette Wertschöpfungskette, mitsamt Lieferketten, zu entwickeln. Die Anpassung der Kapazitäten an die Nachfrage und parallel dazu die Identifizierung von Schwachstellen oder Risiken sind Kernattribute unserer Bewertung und unseres Ansatzes. Bewährte Verfahren aus der Zeit vor COVID-19 bieten teils nur begrenzte Möglichkeiten und sind im neuen Marktumfeld nicht immer optimal einsetzbar.



On Your Marks

Resilienz & Geschäftsumfeld



Nachfrageprofil / Bestellungen

Überprüfung Kunden-/ Auftragslage



S&OP / Produktionsplanung

Überprüfung der Planung



Resilienz der Versorgungskette

Überprüfung int. und ext. Versorgungsketten



Status Versorgungsbetrieb

Überprüfung der Produktionsstätten



Get Set

Grundsätzliches validieren



Verfügbarkeit Mitarbeiter

Sicherstellen von Wohlergehen und Fähigkeiten



Verfügbarkeit Ausrüstung/ Maschinen

Bestätigung – startklar



Go

Neue Strategieansätze



Produktionszyklus

Einsatzfähigkeit



Qualität

Kundenakzeptanz



Interne / externe Logistik

Überprüfung Transportdienstleister

3 „Get Set“

Ist Ihr Geschäftsmodell agil genug, um bei den veränderten Marktbedingungen wettbewerbsfähig zu sein? Ist Ihr Unternehmen zukunftsfähig und flexibel genug aufgestellt, um das Betriebsergebnis zu halten und später zu steigern? Ist Ihr Unternehmen so positioniert, dass es die sich bietenden strategischen Chancen ausreichend nutzen kann?

Gezielte Problem- und Schwachstellenanalyse und vor allem die Fähigkeit, schnell und strukturiert zu reagieren, stellen weiterhin einen deutlichen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar, um den reibungslosen Ablauf des Alltagsgeschäfts wiederherzustellen. Betrachtungen strategischer Natur müssen übergreifend vorgenommen werden – das operative Tagesgeschäft sicherzustellen, ist die erste Priorität. Die Ausrichtung des Unternehmens unter den veränderten Marktbedingungen sowie der geltenden gesundheitlichen Restriktionen dürfen ebenso wenig vernachlässigt werden. Dabei müssen sowohl interne als auch externe Faktoren berücksichtigt werden.



Bestätigung der Grundvoraussetzungen....

- Nutzung von S&OP sowie detaillierte Produktionspläne
- Kapazitäten ausgleichen, eventuell auf andere Niederlassungen oder Partnernetzwerke zurückgreifen
- Belegschaft mobilisieren, um Lücken bei Arbeitskräften und Know-how zu schließen
- Den Modell- und Produkt-Mix optimieren um maximalen finanziellen Erfolg zu erzielen
- Fortlaufendes verstärktes Performance Management

Strategische Möglichkeiten

- Optimierung des Footprint
- Produktrationalisierung
- Vertikale Integration und Aufkäufe zur Stärkung des Portfolios



Get Set

Grundsätzliches validieren – Standort für Standort

Letzte Vorbereitungen – Die 4M: Der „Hands-on“-Ansatz



Mensch



Maschine



Material



Methode

#LeanEBITDA

Genauigkeit



Agilität



Fabrik 1



Fabrik 2

Strategische Möglichkeiten





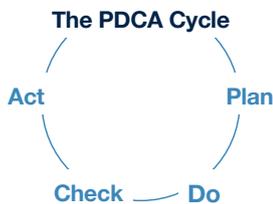
Go

Neue Strategiemansätze

Genaue Anlaufplanung



Engmaschige Steuerung der Produktion



- Das Nervenzentrum des Unternehmens – zentrale Steuerung und Überblick
- Verstärkte Koordination zwischen Funktionen und Ebenen zur Schaffung von Transparenz
- Schnellere Reaktion auf Nachfrageveränderungen und Kapitalisierung der Versorgungskettenverfügbarkeit
- Umsetzung neuer Arbeitsregulierungen (erhöhter Bedarf Schutzausrüstungen, Arbeitsbedingungen, Schichtarbeit, Fernarbeit, Management der Belegschaft bei hoher Auslastung usw.)
- Höhere Steuerungsfrequenzen um die Verantwortlichkeit vor Ort zu fördern
- Schnelle Problemlösung
- Mehr Kommunikationsebenen und Maßnahmen zur engeren Einbindung der Mitarbeiter, falls eine stufenweise Rückkehr zur Arbeit erforderlich ist

Ist Ihr Unternehmen für nachhaltigen Erfolg vorbereitet? Sind die Risiken genügend berücksichtigt, sind Langzeiteffekte einkalkuliert, ist eine neue Strategie ausreichend geprüft worden?

Neue Arbeitsweisen und Bedingungen, die vielleicht vor der Krise nicht vorstellbar waren, sind umgesetzt und beweisen sich als sinnvoll und kostensparend. Neue Lieferketten zeigen finanzielle Vorteile und können beibehalten werden. Um das sicherzustellen, muss eine enge Koordination stattfinden, die eine Brücke zwischen den Alltagsanforderungen und der zukünftigen Ausrichtung schlägt.



Gewinnt die Rückkehr zu einem weitestgehend regulären Betrieb allmählich an Fahrt, müssen Unternehmen auch die langfristigen Auswirkungen auf ihre Versorgungskette und ihre operative Aufstellung unter die Lupe nehmen.

Die Zeit nach dem Covid-19-Lockdown ermöglicht es, Bilanz zu ziehen, wie die Pandemie bestehende Versorgungsketten und den Geschäftsbetrieb beeinträchtigt hat. Dies ist der Anfang einer übergreifenden Transformation der Unternehmen selber und der Zuliefererketten.

Die Frage, die sich jetzt stellt und die weltweit Unternehmen beschäftigt, lautet: Wie können wir in Zukunft bei ähnlich dramatischen Ereignissen diese massiven Auswirkungen auf Versorgungsketten und die damit verbundenen hohen operativen Verluste umgehen?

Zum Beispiel Unternehmen, die in hohem Maße von Lieferketten aus Asien abhängig sind, versuchen jetzt wo immer möglich zu diversifizieren. Sie möchten eine niedrige Kosteneffizienz beibehalten, die Lieferkette näher an die Endverbrauchermärkte heranbringen und so eine höhere Belastbarkeit, Kontinuität und Flexibilität erreichen.

Um dies erfolgreich umzusetzen, bedarf es unkonventioneller, neuer Denkansätze und Support-Systeme. Ein Beispiel für einen dieser innovativen Ansätze ist #LeanEBITDA von A&M.

#Lean EBITDA – Haben Sie bereits die richtigen Prozesse, die Ihre Bottom-Line-Performance fortlaufend steigern, umgesetzt? Ist Ihr Unternehmen richtig aufgestellt, um vom Überlebensmodus auf Wachstum umzuschalten?

Unser #LeanEBITDA-Ansatz zeichnet sich durch praxisorientiertes, zielgerichtetes Vorgehen aus. Seine Umsetzung ist durchführungs- und ergebnisorientiert. Unsere Sichtweise ist einfach: A (Aktionen) + B (Initiativen) = C (Cash/EBITDA-Verbesserung).

Unternehmen befassen sich derzeit intensiv mit ihrer Anpassung an eine Welt mit COVID-19. Es wird deutlich, wie wichtig es ist, sich mit der Minimierung der Auswirkungen von verminderten Einnahmen und der Maximierung von Erträgen zu befassen. Unternehmen, die sich flexibel anpassen können und schnelle Diagnose- und Transformationsmethoden einsetzen, kombiniert mit Know-how und praktischer Erfahrung, um den benötigten Wandel schnell umzusetzen, werden erheblich davon profitieren und sich entscheidend von ihren Konkurrenten absetzen.





Wie A&M Sie unterstützen kann

A&M hat bereits mit einigen der größten Unternehmen weltweit zusammengearbeitet und erfolgreich die operative und finanzielle Leistung stabilisiert und erhöht. Zusätzlich zu traditionellen Vorgehensweisen bringt A&M die Expertise im Bereich Restrukturierung und Turnaround mit nachhaltigen Effekten. A&M nutzt eine faktenbasierte, handlungsorientierte Vorgehensweise in der Transformation und liefert schnelle, sichtbare und nachhaltige Ergebnisse. Unsere Experten haben jahrelange Erfahrung sowohl im operativen Geschäft als auch in der Beratung. Sie begleiten seit Jahren äußerst erfolgreich Unternehmen durch schwierige und komplexe Situationen:

- Schnelle Diagnostik und Transformation
- Footprint-Optimierung/-Verlagerung
- Restrukturierung der Belegschaft
- Operative Exzellenz, schlanke Implementierung und Coaching
- Ausgezeichnetes Fertigungsmanagement
- Interims-/C-Suite-Management
- Optimierung der Wertschöpfung
- Lieferantenoptimierung und Aufbau von Resilienz

Wir haben Ihnen in unserem Exposé einen ersten Überblick über unseren innovativen „Ready to Run“-Ansatz gegeben und freuen uns darauf, diesen Ansatz und seine einzelnen Phasen ausführlicher mit Ihnen zu besprechen. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an eines unserer Teammitglieder der A&M Corporate Transformation Services:

KONTAKTE



Roswitha Terteza

Managing Director
Düsseldorf, Deutschland

+49 173 2333 331
rtertea@alvarezandmarsal.com



Joerg Hattenbach

Managing Director
München, Deutschland

+49 171 7891 288
jhattenbach@alvarezandmarsal.com



Kevin Garvey

Managing Director
European co-lead, Operations and Supply Chain

+44 7384 511 858
kgarvey@alvarezandmarsal.com



Tim Waters

Managing Director
European co-lead, Operations and Supply Chain

+44 7972 638 694
twaters@alvarezandmarsal.com



Paul Law

Managing Director
London, United Kingdom

+44 7951 641 170
plaw@alvarezandmarsal.com



Daran Hopper

Senior Director
London, United Kingdom

+44 7966 887 653
dhopper@alvarezandmarsal.com

ÜBER ALVAREZ & MARSAL

Alvarez & Marsal (A&M) ist ein führendes globales Dienstleistungsunternehmen, das seit seiner Gründung im Jahr 1983 in Privatbesitz ist. A&M ist auf Dienstleistungen in den Bereichen Beratung, Transformation und Turnaround-Management spezialisiert. Mit über 4.500 Mitarbeitern auf vier Kontinenten bietet A&M Lösungen für große Unternehmen, Vorstände, Private Equity-Firmen, Anwaltskanzleien und Regierungsbehörden, die vor komplexen Herausforderungen stehen. Die Experten von A&M unterstützen Unternehmen bei der Transformation ihrer Abläufe, fördern Wachstum und setzen Lösungen durch entschlossenes Handeln um. A&M besteht aus erfahrenen Unternehmern, erstklassigen Beratern, Branchenexperten sowie ehemaligen Mitarbeitern von Regulierungsbehörden. A&M nutzt seine Erfahrungen aus dem Restrukturierungsumfeld, um durch Veränderungen einen strategischen Unternehmenswert zu schaffen, Risiken zu managen und Mehrwert in jeder Phase des Wachstums zu generieren. In Europa verfügt A&M heute über zwanzig Büros in vierzehn Ländern. In den letzten zwei Jahren ist die Zahl der Mitarbeiter in Europa um mehr als 50% gestiegen. Heute zählt das Unternehmen in Europa über 1.000 Mitarbeiter.

Follow A&M on:



© Copyright 2018 Alvarez & Marsal Holdings, LLC.
All Rights Reserved.
74374 / May 18

Erfahren Sie mehr: www.alvarezandmarsal.com

ALVAREZ & MARSAL