MANAGEMENT FACTORY

COVID 19 - what comes next: Strategische Herausforderungen für österreichische Unternehmen nach der „Erstversorgung“

Erfahrungen aus der Restrukturierungspraxis

Management Factory Corporate Advisory GmbH

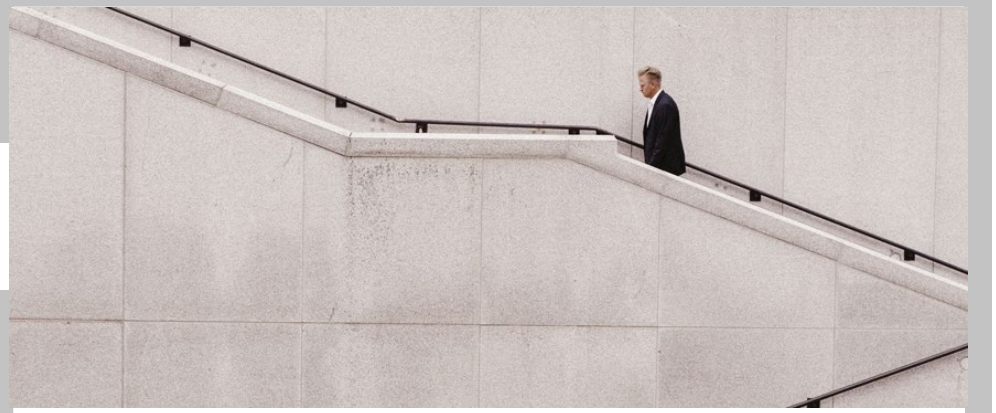
Dr. Gerhard Wüest

Senior Partner & Gesellschafter

Wien, 10. September 2020

MANAGEMENT FACTORY
Corporate Advisory GmbH
Lothringerstraße 14 / 4. Stock
A - 1030 Wien
Tel.: +43 1 26 22 22 -0
Fax: +43 1 26 22 22 - 999
Email: office@mf.ag
Web: www.mf.ag

1. Unternehmensvorstellung Management Factory (MF)
2. COVID-19 – what comes next: Thesen
3. Übergreifendes Vorgehensmodell
4. Auszüge aus dem Modell
5. Zusammenfassung



MANAGEMENT FACTORY

Die Management Factory stellt in der Krise erfahrene Manager zur Verfügung

- Unser Background:
  - Gründung in 2001
  - 15 erfahrene Manager
- Unser Ansatz:
  - Übernahme von Organfunktionen bei Unternehmen in schwierigen Situationen
  - Objektiv, unbelastet von Vergangenheit
- Unsere Kunden (Auswahl):

FISCHER

MAYR MELNHOF HOLZ

emco group
Designed for your profit

EBNER

ZUMTOBEL

Management Factory – der Interim Management Dienstleister in den Bereichen Finance und Turnaround

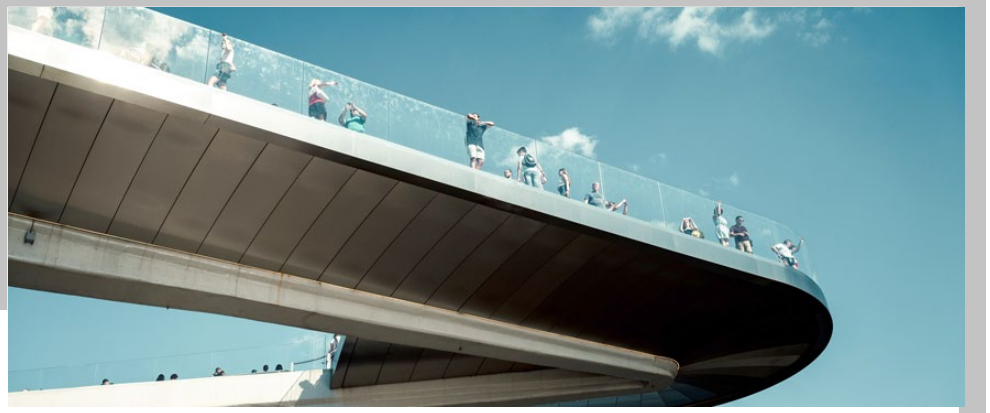
Interim Management

Finance Management	Turnaround Management
Rent-a-CFO	Rent-a-CRO
Rent-a-Finance Manager / Controller	Rent-a-Turnaround Manager

Consulting

Financial Consulting	Turnaround Consulting

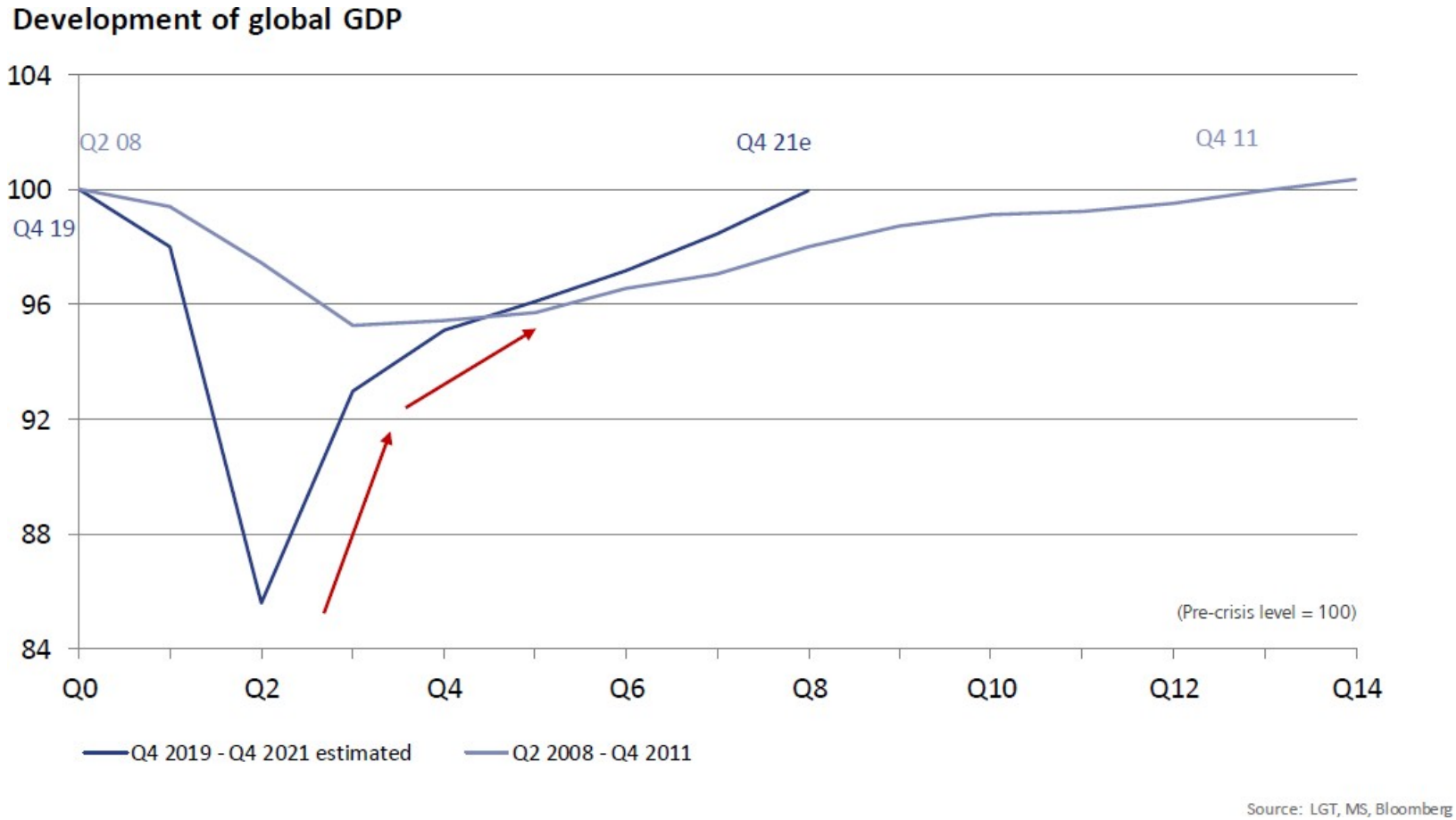
1. Unternehmensvorstellung Management Factory (MF)
2. COVID-19 – what comes next: Thesen
3. Übergreifendes Vorgehensmodell
4. Auszüge aus dem Modell
5. Zusammenfassung



MANAGEMENT FACTORY

Auf dem Weg zurück in die neue Normalität: Scharfe, aber kurze globale Rezession erwartet

Halbjahresausblick 2020 – Die neue Normalität



Quelle: LGT

IHS: 2022 Rückkehr zu solidem Wachstum

- Nach den immensen Konjunkturbelastungen durch die Coronavirus-Krise sollte Österreichs Wirtschaft übernächstes Jahr auf einen soliden Wachstumskurs zurückkehren. Das nimmt das Institut für Höhere Studien (IHS) in seiner neuen Mittelfristprognose an. Die Arbeitslosenrate nach nationaler Berechnung wird sich von mehr als zehn Prozent im heurigen Jahr aber nur langsam zurückbilden, nimmt man an.
- Heuer dürfte das Bruttoinlandsprodukt (BIP) stark um 7,3 Prozent einbrechen und 2021 von niedrigerem Niveau aus um 5,8 Prozent zulegen, glauben die Fachleute. Für die Jahre 2022 bis 2024 werden dann Zuwächse von 2,3, 1,8 und 1,6 Prozent erwartet. Damit sollte die heimische Wirtschaft ungefähr im selben Tempo wie jene im Euro-Raum zulegen, erklärten die IHS-Fachleute.

Quelle: orf.at, 23.7.2020

Gegenthesen Management Factory

- Spätestens mit dem Auslaufen der staatlichen Förderprogramme wird die **Zahl der Krisenverlierer kontinuierlich steigen**, nach den unmittelbar betroffenen Unternehmen (z.B. Städtetourismus) folgen die mittelbar betroffenen Unternehmen, welche den Konsum- und Investitionsrückgang zu spüren bekommen. Innerhalb eines Jahres ab jetzt wird die Mehrheit der Unternehmen mit Umsatzrückgängen konfrontiert sein.
- **Gewinner** dieser Entwicklung sind Unternehmen, die ihre Umsätze in Geschäftsfeldern mit dominanter oder den Wettbewerbern überlegender Marktstellung machen.
- **Verlierer** werden jene Unternehmen sein, die über keine relativen Wettbewerbsvorteile verfügen und in den letzten Jahren nur deshalb überlebten, weil das allgemeine Marktwachstum die Existenz gesichert hat.

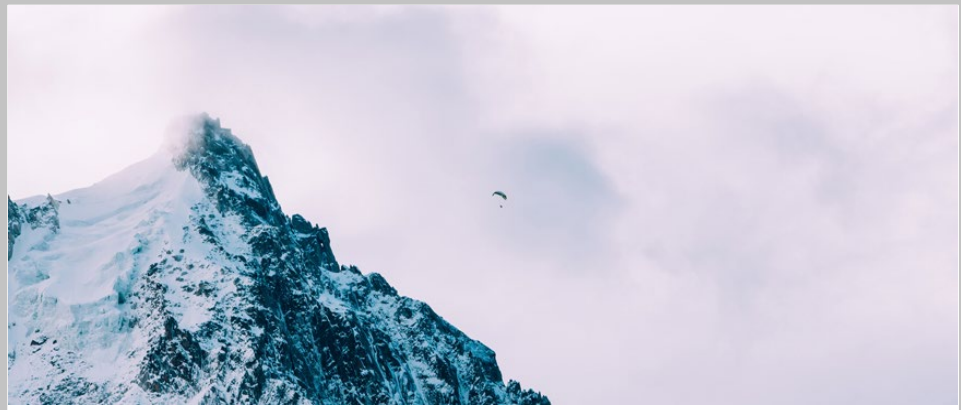
1. Unternehmensvorstellung Management Factory (MF)
2. COVID-19 – what comes next: Thesen
3. Übergreifendes Vorgehensmodell
4. Auszüge aus dem Modell
5. Zusammenfassung

MANAGEMENT FACTORY

Das Vorgehen ist in 6 Phasen untergliedert und lässt sich branchenunabhängig anwenden.

1	**Geschäftssegmentierung**	*definiert die Produkt-Marktkombinationen des Unternehmens*
2	**Ermitteln der Ausgangssituation je GF**	*Bestimmen der eigenen Marktstellung im jeweiligen Geschäftsfeld*
3	**Simulation einer Marktentwicklung z.B. -10%**	*Simulation eines COVID-Marktrückganges je Geschäftsfeld*
4	**Identifikation Gewinner- und Verlierer-Geschäftsfelder (GF)**	*Gewinner-Geschäftsfelder können trotz Nachfragerückgang nachhaltig profitabel wirtschaften*
5	**5. Organische / anorganische Stärkung der Gewinner-GF, Rückzug aus Verlierer-GF**	*Fokussierung auf nachhaltig profitable Bereiche*
6	**6. Anpassung der Unternehmensstruktur an neue Geschäftsfeld-Struktur**	*Oftmals mit Downsizing verbunden*

1. Unternehmensvorstellung Management Factory (MF)
2. COVID-19 – what comes next: Thesen
3. Übergreifendes Vorgehensmodell
4. Auszüge aus dem Modell
5. Zusammenfassung



MANAGEMENT FACTORY

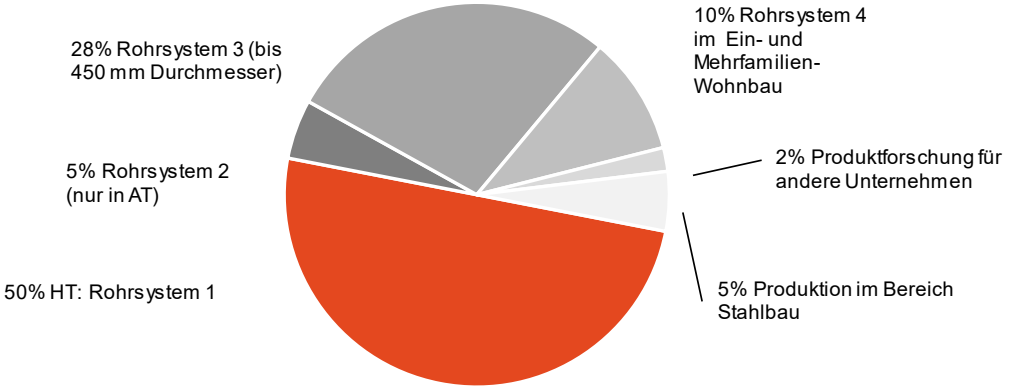
Die Analyse der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens setzt die exakte Beschreibung der Geschäftssegmente voraus

Beispiel

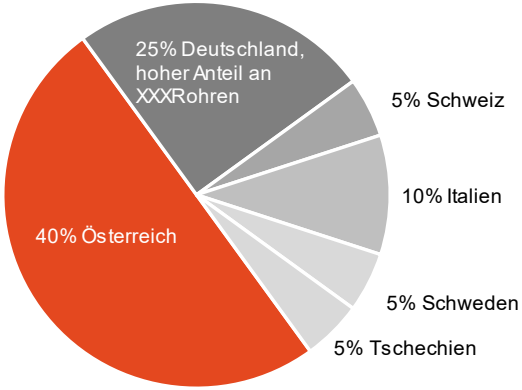
Marktbeschreibung

- Abflussrohrsysteme beinhalten das Abflussrohr samt Fittinge und Befestigungstechnik.

Umsatzverteilung nach Geschäftszweig



Umsatzverteilung nach Region



Die exakte Abgrenzung des Marktes ergänzt die Geschäftssegmentierung an

Beispiel

Attribut		Beschreibung
Marktbeschreibung inhaltlich	1.	Weine (rot, weiß, rose), Schwaumweine (u.a. Champagner, Sekt und Prosecco), Destillate, Liköre und Obstweine im B2C Bereich (Weinfachhandel und im Internet)
	2.	Die Weine werden in Österreich vom LEH, vom Fachhandel und von der Gastronomie primär direkt vom Winzer bezogen
	3.	Endkunden kaufen den Wein primär im LEH (62 %), aber auch im Fachhandel (16 %) und direkt beim Winzer (22 %)
Marktbeschreibung	1.	Österreich, va Ballungszentren
Marktbeschreibung quantitativ	1.	In Österreich wurden 2019 232 Mio. Liter Wein im Wert von 1 Mrd. Euro getrunken (27,2 Liter pro Kopf und Nase)
	2.	56 % des Weins wird in Gaststätten und bei Events getrunken. Lediglich 39 % zu Hause. Dieses Segment des Heimkonsums ist der B2C Kernmarkt von Wein & Co. 5 % der Weine werden von Touristen gekauft
	3.	In Summe werden im Einzel- und Fachhandel für den Heimkonsum € 349 Mio. p.a. umgesetzt. Während der Durchschnittspreis 2019 bei 4,87 € pro Flasche lag, (€ 4,52 pro Liter) liegt er bei Wein & Co bei ca. € 12,70 (€ 15,88 pro Liter)
Marktentwicklung der letzten 5 Jahre	1.	Der Weinkonsum pro Kopf ist in den letzten Jahren um 4,2 Liter gesunken
	2.	Allerdings gibt es eine Entwicklung hin zu besserer Qualität und höheren Preisen, sodass der Weinumsatz jährlich stiegt
	3.	Supermarktketten drängen verstärkt in den höherwertigen Weinmarkt (u.a. Spar und Billa). Der Fachhandel macht in Summe nur 16 % des Umsatzes im Segment Heimkonsum
Marktentwicklung Ausblick	1.	Stabile Entwicklung, d.h. weiterhin sinkender Weinkonsum, dafür höherwertige Weine und bessere Preise
	2.	Österreichische Weine gewinnen weitere Marktanteile und sind gemessen am Durchschnittspreis bereits höherwertiger als ausländische Weine
	3.	Weiterhin steigende Transparenz bei den Preisen (Internethandel und Webshops)

Quelle: Dokumentation Wein Österreich xxx

Das 5-Kräfte-Modell von Michael Porter ist ein transparentes Instrument zur Beschreibung der Wettbewerbsintensität

Beispiel

Potentielle Mitbewerber

- Neue Anbieter: gering, da hohe Kompetenzeintrittsbarrieren
- Upgrading von bestehenden Kunststoffrohrproduzenten: mittel, sofern Kompetenzeintrittsbarrieren bewältigt werden.

niedrig — Gefahr — hoch

Lieferanten

- Investitionsgüter: keine hohe Abhängigkeit
- Rohstoffe: starke Abhängigkeit vom derzeitigen Hauptlieferanten xxx; Lieferantendiversifizierung auf Grund der bestehender Rohstoffzertifizierung schwierig; Verhandlungsspielraum begrenzt.

niedrig — Gefahr — hoch

Wettbewerbsintensität

- Hohe Verdrängungsgefahr und Margenerosion durch Me-too Produkte (ausgelaufene Patente) va im Bereich Abflussrohrsystemen
- Angreifbarer USP in neuen Märkten für den Bereich a&b („Made in Germany“)

niedrig — Gefahr — hoch

Abnehmer

- (direkt) Großhandel: relativ hohe Handelskonzentration im Sanitärgroßhandel, allerdings wenig Entscheidungs-, primär Logistikfunktion.
- (indirekt) Installateure: viel Entscheidungskompetenz, allerdings geringe Marktkonzentration im

niedrig — Gefahr — hoch

Ersatzprodukte

- Bestehende Werkstoffe: geringe Verdrängungsgefahr, da der Trend verstärkt in Richtung Kunststoffe geht
- Neue Werkstoffe/Technologien: mittelfristig keine Gefahr

niedrig — Gefahr — hoch

Quelle: POLOPLAST

MANAGEMENT FACTORY

Die Stellung des Geschäftsfeldes im Markt zeigt Möglichkeiten zur Erreichung einer nachhaltigen und branchenüblichen Rendite auf

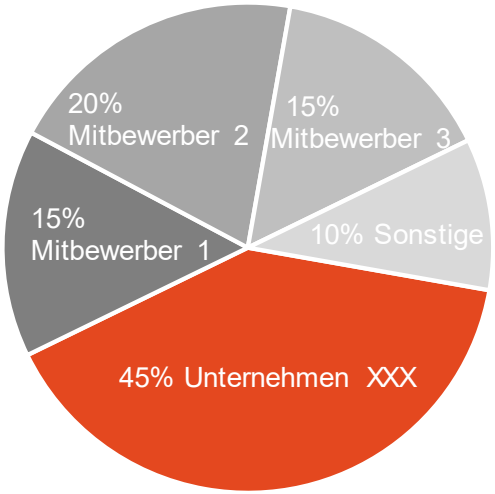
Beispiel

Marktstellung Österreich

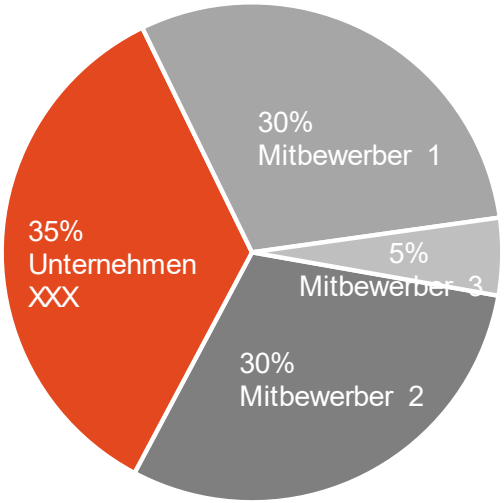
Abflussrohrsysteme: XXX nimmt eine marktführende Stellung ein, wobei nach dem Auslaufen von relevanten Patenten in 2016 der Marktanteil von 60% auf 45% gesunken ist und seit 2019 mit XXX ein preisaggressiver Marktteilnehmer hinzugekommen ist. Die Top 4 Player verfügen über einen Marktanteil von rund 95%.

XXXrohr: XXX nimmt seit 2000 eine marktführende Stellung ein, wobei der Marktanteil in den letzten Jahren graduierlich von 50% auf 35% gesunken ist, weil vergleichbare Produkte von Wettbewerbern auf den Markt gekommen ist. Die Top 3 Player verfügen über einen Marktanteil von rund 92%.

Abflussrohrsysteme



XXXrohr



Alle Werte ohne Baumärkte

Qualitative Trendanalysen sind der Ausgangspunkt für eine ausführliche Szenarioanalyse

- Simulationen für Umsatz- bzw. Kostenverläufe verlieren ohne eine verschriftlichte Aufstellung der zugrundeliegenden Annahmen teilweise ihre Aussagekraft.
- Dabei müssen im Kern die Gründe für die Szenarioannahmen gut erklärt werden. Das ist unten vereinfacht in zwei Spalten dargestellt, idealerweise werden die einzelnen Szenarien (Trends) noch mit weiteren, eher quantitativen, Angaben versehen
  - Zeitliche Einschätzung des Trends
  - Abschätzung Auswirkung auf GuV/Liquidität, idealerweise mit Einschätzung einer Unter- und Obergrenze

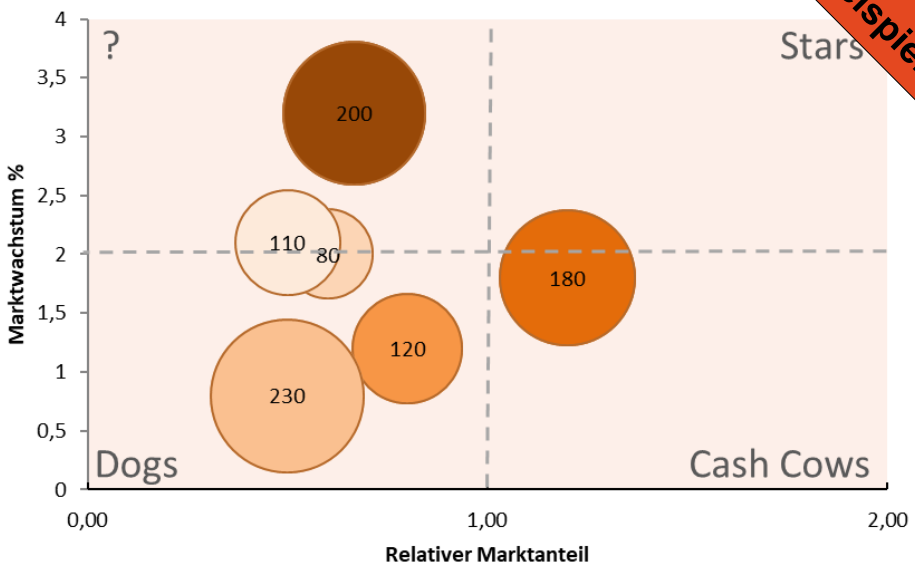
Markttrend	Einfluss auf Unternehmen
…	…
…	…

- Einsetzen der Szenariotechnik und Simulation diverser Varianten
- Simulation 5-Kräfte-Modell nach Marktrückgang und Simulation der geänderten Marktstellung des eigenen Geschäftsfeldes und der Wettbewerber

Die Synthese der vorangegangenen Analysen sollte eine klare Identifikation von Gewinner- bzw. Verlierer Geschäftsfeldern ermöglichen

- Dazu eignet sich die Darstellung in einer 2-3 dimensionalen Matrix, ähnlich dem klassischen betriebswirtschaftlichen Konzept der Portfolioanalyse
- Idealerweise existiert ein ähnliches Modell im Unternehmen, dann ergeben sich aus einem Review aufschlussreiche Erkenntnisse:
  - Was einmal „Star“ oder „Cash Cow“ war, kann sich mit dem Marktrückgang zum „Poor Dog“ entwickeln
  - Andererseits könnten aus einem früher mäßig funktionierenden Onlinehandel durch einige Investitionen (technisches Update, Marketing) schon bald der neue „Star“ werden

Beispiel



Stärkung der Gewinner-Geschäftsfelder, proaktiver Rückzug aus Verlierer-Geschäftsfelder

- Während die letzten Jahre von kontinuierlichem Marktwachstum und damit undifferenziertem Geschäftsfeldwachstum geprägt waren, ist derzeit „Fokussierung auf überdurchschnittliche Marktstellung“ gefragt
- Stärkung der Gewinner-Geschäftsfelder
  - am besten organisch durch zusätzlichen Investitionen und Mitarbeiteraufbau (zB regionale Expansion)
  - alternativ auf anorganisch durch Zukäufe von Wettbewerbern, Achtung auf (kartell)rechtliche Beschränkungen
- Trennung von Verlierer-Geschäftsfelder
  - Kann das Geschäftsfeld verkauft werden?
  - Analyse Bieterstruktur, Achtung: „den Letzten beißen die Hunde“
  - Wenn kein Verkauf darstellbar, sollte über andere Trennungsmöglichkeiten nachgedacht werden (z.B. Verkauf mit Mitgift, insolvenzrechtliche Varianten, etc.)

Eine Änderung im Bereich der Geschäftsfelder kann auch Potential zur Änderung der Kostenstruktur eröffnen

- Im Falle eines Exits aus einem Geschäftsfeld muss dessen Kostenstruktur immer mitbedacht werden:
  - Es ist relativ einfach, die umsatzabhängigen variablen Kosten 1:1 zu reduzieren
  - Eine Herausforderung stellen zugerechnete Verwaltungs- und Vertriebs (Gemein-)Kosten dar
  - So nichts geändert wird, werden damit die verbleibenden Geschäftsfelder belastet
- Im Personalbereich wurde das „produktive“, i.e. direkt der Leistungserstellung zurechenbare Personal schon entsprechend reduziert.
  - Eine Herausforderung bleibt die Analyse nach weiteren Potentialen in der Verwaltung
  - Durch den Wegfall von Geschäftsfelder kann es auch zu einer Komplexitätsreduktion kommen
- Über den betreffenden Geschäftsbereich hinaus sollte auch die Bilanz nach nicht betriebsnotwendigen (bzw. unprofitablen) Assets durchsucht werden, um Kapital freizuspielen (reduziert idealerweise Abschreibungen und Finanzierungskosten).

GuV Struktur
Umsatz
Materialeinsatz
Rohergebnis
Personal
Sonstiger Betr. Aufwand
EBITDA
Abschreibungen
EBIT
Finanzergebnis
EGT

1. Unternehmensvorstellung Management Factory (MF)
2. COVID-19 – what comes next: Thesen
3. Übergreifendes Vorgehensmodell
4. Auszüge aus dem Modell
5. Zusammenfassung

MANAGEMENT FACTORY

Das Vorgehen ist in 6 Phasen untergliedert und lässt sich branchenunabhängig anwenden.

1	**Geschäftssegmentierung**	*definiert die Produkt-Marktkombinationen des Unternehmens*
2	**Ermitteln der Ausgangssituation je GF**	*Bestimmen der eigenen Marktstellung im jeweiligen Geschäftsfeld*
3	**Simulation einer Marktentwicklung zB -10%**	*Simulation eines COVID-Marktrückganges je Segment*
4	**Identifikation Gewinner- und Verlierer GF**	*Gewinner-GF können trotz Nachfragerückgang nachhaltig profitabel wirtschaften*
5	**5. Organische / anorganische Stärkung der Gewinner-GF, Rückzug aus Verlierer-GF**	*Fokussierung auf nachhaltig profitable Bereiche*
6	**6. Anpassung der Struktur an neue GF-Struktur**	*Struktur wird an neue GF-Struktur angepasst*

Zusammenfassung

- Die COVID-19-Krise wird versteckte Mängel von Geschäftsmodellen schonungslos offengelegen
- Unternehmen sollten die Krise als Chance sehen, ihren strategischen Kern zu finden und das Unternehmen nachhaltig neu auszurichten
- Die größte Herausforderung ist, den Exit aus verlustbringenden Geschäftsfeldern zu beschließen
  - Neben dem Umsatzrückgang aufgrund des Marktrückganges auf weitere Umsätze infolge GF-Rückzuges zu verzichten, braucht unternehmerischen Mut
  - Nach dem Exit muss das Unternehmen seine gesamte Struktur verschlanken, um die verbleibenden Geschäftsbereiche nicht zu belasten
- Investitionen müssen noch stärker als bisher marktstellungsabhängig getätigt werden
- Langfristig werden mutige Unternehmer durch eine bessere Marktstellung belohnt und können damit sicherer durch die Krise gehen.