

Experten

Ausgabe 55 ■ November 2014 ■ www.concept.ag

BLICK

Technik und Betriebswirtschaft: Gemeinsames Spiel zum Erfolg

Von André Völker, Dipl.-Betriebswirt, seit 2011 als Berater bei der CONCEPT AG

Schnelles, zielgerichtetes Handeln ist in Restrukturierungssituationen entscheidend. Und darauf, die Krisensituation umfassend zu bewältigen. Meist reichen die internen Kapazitäten eines Unternehmens nicht aus – oder die Banken drängen darauf, externe Berater zu konsultieren. Hier kann die Auswahl des Beraters erfolgsentscheidend sein. Ein Beispiel aus der Praxis.

Im hier skizzierten Fall handelt es sich um eine mittelständische Unternehmensgruppe mit Automotive-Bezug. Eine Kernfirma der Gruppe liefert unter anderem **technologisch komplexe Komponenten** an deutsche Premium-Hersteller. Immer wieder führten die sehr anspruchsvollen Spezifikationen der OEMs zu **hohen Ausschussraten** bei Serienbeginn. Hinzu kam die Notwendigkeit der **Vorfinanzierung hoher Beträge** für Maschinen und Materialien zur Bewältigung des Serienanlaufs (Ramp Up). Drittens schließlich fanden innerhalb der Gruppe, historisch bedingt, teilweise **unrentable und cash-verzehrende Randaktivitäten** außerhalb des Kerngeschäftes statt.

Bei der Krisenbewältigung war zunächst klassisches **kaufmännisches Know-how** gefragt. Der erste Schritt bestand darin, **Transparenz** herzustellen. Zur Prüfung der Zahlungsfähigkeit wurde der **Liquiditätsstatus ermittelt** sowie ein **Liquiditätsplan** erstellt. Die bereits drohende Insolvenz konnte

durch ein Bündel von **Sofortmaßnahmen** abgewendet werden: Verkürzte Zahlungsziele und vorgezogene Zahlungen bei Kunden; Stundungsvereinbarungen und verlängerte Zahlungsziele bei Lieferanten.

Ein von den Banken gefordertes **Sanierungskonzept** wurde erstellt und gleichzeitig umfangreiche Maßnahmen zur **Entlastung des operativen Cash-flow** umgesetzt. Gemeinsam mit den Mitarbeitern verhandelten die externen Berater erfolgreich einen **Sanierungsvertrag** mit einem Großkunden. Ferner trennte man sich von den verlustbringenden Randaktivitäten der Gruppe.

Insbesondere in Produktion, Logistik und Einkauf konnten **erhebliche Einsparungen erzielt** werden, die einen großen Beitrag zur **nachhaltigen Stabilisierung** der Lage leisteten.

Spätestens hier schlug **die Stunde der Technik**.



Dr. Harald Balzer und Dr. Axel Tome sind Unternehmer. Mit über 20 Jahren Berufserfahrung als Unternehmensberater zählen sie heute zu den Experten für Operations und Turnaround im deutschsprachigen Raum. In den letzten Jahren setzten sie neue Maßstäbe, mit dem von ihnen entwickelten Lean-Ansatz, der aus der Zusammenarbeit mit Investoren und aus der Cash-flow-Optimierung der Unternehmen entstand. RESULT.CONSULTING ist der Maßstab.

Auf die Beratung folgt die zielorientierte Umsetzung mit messbaren Ergebnissen. Davon haben bereits zahlreiche national und international bekannte Unternehmen in der Zusammenarbeit profitiert.

Dr. Harald Balzer und Dr. Axel Tome stehen für Operations und Turnaround, die Erfahrung und Erfolg vereinen.

Technische Potenziale kaufmännisch nutzen

Optimierungen und Restrukturierungen sollten stets mit einer **Stabilisierung der Prozesse** beginnen. So wurde auch im hier beschriebenen Beispiel der **Output** in Richtung der Automobilhersteller stabilisiert und die **Ausschussraten** – nebst den damit verbundenen **Kosten** – erheblich **reduziert**. Methodisch gelang dies mit den Mitteln des **Shopfloor-Managements**, das in den direkten Bereichen schrittweise etabliert wurde.

Auf Basis einer ABC-XYZ-Analyse und daraus abgeleiteten Aktivitäten konnten die **Bestände deutlich gesenkt** und damit das **Working Capital** reduziert werden. Gleichzeitig ergab eine Optimierung der operativen Prozesse die **Steigerung des Durchsatzes** und damit eine bessere Produktivität.

Das **zentrale Thema Einkauf** wurde wiederum im Zusammenspiel mit den Kaufleuten bearbeitet. Einsatz günstiger

Substitutionsmaterialien, systematische Benchmarks, Bündelung von Lieferanten, Einholen neuer Vergleichsangebote: Hier wurde das gesamte **Instrumentarium der Einkaufsoptimierung** zum Einsatz gebracht, um diesen großen „**Ertragshebel**“ wirkungsvoll nutzen zu können.

Schließlich konnte durch eine **Straffung der Führungsstrukturen** die Effizienz der gesamten Organisation deutlich gesteigert werden. Alle Maßnahmenpotenziale wurden bewertet und in einer **integrierten Unternehmensplanung** abgebildet. Ein **kontinuierliches Umsetzungscontrolling** im Anschluss sicherte den Sanierungserfolg.

Die Summe der Maßnahmen bewirkte, dass der **Turnaround** nicht nur schnell eintrat, sondern sich als **positiver Trend nachhaltig** in die mittelfristige Zukunft fortsetzt (vgl. Bilder).

Als wesentlicher **Erfolgsfaktor** lässt sich eindeutig das Thema **Kommunikation** benennen. Sowohl die **Kapitalgeber** als auch die **Mitarbeiter** des Unternehmens haben Anspruch auf **maximale Transparenz**. Ein frühzeitiger offener Umgang mit den Tatsachen verringert Reibungswiderstände.

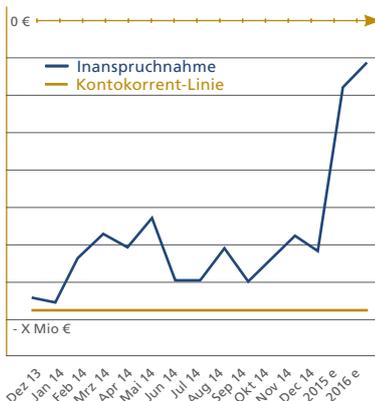
Ein zweiter Pluspunkt war das **Projektmanagement**, bei dem von Beginn an darauf geachtet wurde, dass **interne Experten und externe Berater Hand in Hand** arbeiten. Nur der gemeinsame Erfolg lässt sich nachhaltig verankern.

Fazit:

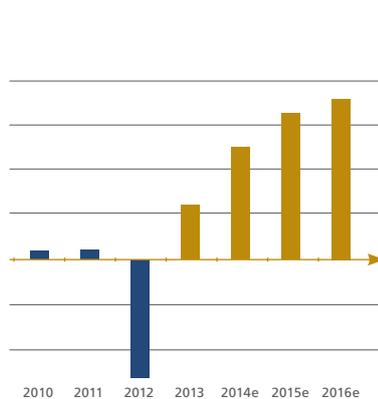
Als entscheidender Vorteil erwies sich, dass das beauftragte Beratungsunternehmen sowohl umfassende technische wie auch kaufmännische Kompetenzen besaß. Nur so konnten die **Potenziale beider Welten** erkannt und optimal genutzt werden.

Vom Turnaround zur positiven Entwicklung

LiquiditätSENTWICKLUNG



Entwicklung Jahresüberschuss



Entwicklung Eigenkapitalquote in %

