

# Ganzheitliche Neuausrichtung

Bei Stabilisierung und Neuausrichtung von Produktionsunternehmen sind Zeit und Geld meist knapp. Im Vordergrund stehen Maßnahmen zur Reduktion von betrieblichen Aufwänden sowie Material- und Personalkosten. Die Ertragskraft der Unternehmen lässt sich nachhaltig nur durch die strategische Neuausrichtung der gesamten Wertschöpfungskette sicherstellen. VON **JAN-ERIK GÜRTNER** UND **SEBASTIAN PETRAK**

**E**in wesentliches Merkmal von Produktionsunternehmen ist die Komplexität des Produktprogramms bei global aufgestellter Vertriebs- und Produktionsstruktur. Diese Strukturen werden durch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in mehrjährigen Projekten auf- und ausgebaut. Die Investitionen in Werkzeuge, Maschinen/Anlagen und Entwicklungsleistungen amortisieren sich erst nach mehreren Jahren. Ein weiteres Merkmal sind kundenspezifische Entwicklungen von Wettbewerbsprodukten oder technologischen Lösungen.

Die rasche Bewertung komplexer Strukturen im Hinblick auf die stra-

tegische Neuausrichtung ist für den unter Finanz- und Zeitdruck stehenden Restrukturierungsprozess eine besondere Herausforderung. Eine erfolgreiche Restrukturierung erfordert die eindeutige Klärung der Ursachen des Restrukturierungsbedarfs. Die Reduktion der Komplexität sowie die Sicherstellung der Kostentransparenz stehen im Fokus. Ganzheitliche Ansatzpunkte sind unter anderem:

### 1. Unternehmensstrategie/-steuerung

Basis der Neuausrichtung ist die Definition des Erfolg versprechenden Markt- und Produktprogramms. Zu beachten sind bestehende Marktentwicklungen und gegebenenfalls disruptive Tendenzen. Alle weiteren Strukturen leiten sich hiervon ab. Die Restrukturierung ist durch ein Maßnahmen-Controlling in der Umsetzung kontinuierlich abzusichern, um Effektivität sicherzustellen und frühzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Weitere wichtige Tools zur nachhaltigen Führung und Steuerung des Unternehmens sind Aufbau und Integration eines umfassenden Kennzahlensystems. Bestehende Incentive-Systeme müssen hierarchiegerecht der Situation des Unternehmens angepasst und mit den Mitarbeitern wirksam vereinbart werden.

### 2. Produktstraffung/Variantenreduktion

Die konsequente Bereinigung des Produktprogramms um ertragsschwa-

che Artikel und die marktseitige Prüfung von Preiserhöhungen wird vielfach unterschätzt. Nur durch gezielte Untersuchung der Markt-/Produkt-/Kundenkombination erfolgt eine nachhaltige Produktstraffung und eine klare Positionierung. Neben der externen Marktsicht ist bei der Produktstraffung zudem die interne Sicht von großer Relevanz. Speziell in den Bereichen Produktion und Entwicklung müssen Themen wie Baukastenprogramm und eine möglichst späte Produktindividualisierung für den Kunden beachtet werden. Die Kundendienstleistungen (etwa technischer Service) müssen hinsichtlich Kostenniveau und Weiterverrechnung kritisch geprüft werden. Dem Produktmanagement kommt hierbei eine bedeutende und koordinierende Schnittstellenfunktion zu.

### 3. Beschaffung/Einkauf

Materialkosten sind in Produktionsunternehmen die größte Aufwandsposition. Da die Lieferantenauswahl stark von den Entwicklungsabteilungen mitbestimmt wird, geraten betriebswirtschaftliche Aspekte in den Hintergrund. Für Entwicklungsprojekte stellt die Einbindung des Einkaufs bei der Lieferantenauswahl und Preisgestaltung schon in der Entwicklungsphase den wesentlichen Ansatz zur kurzfristigen Reduzierung der Materialkosten dar. Mittelfristig lassen sich für bestehende Artikel durch gemein-



#### ZU DEN PERSONEN

**Jan-Erik Gürtner** ist Geschäftsführer von Helbling Business Advisors und Partner der Helbling Gruppe, **Sebastian Petrak** ist Manager. Helbling Business Advisors gehört zu den führenden Beratungshäusern im Bereich Restrukturierung und Umsetzungsbegleitung. [www.helbling.de](http://www.helbling.de)

same Wertanalysen mit den Lieferanten weitere Potenziale erzielen. Dabei ist eine kaufmännische Kompetenz in dem von Ingenieuren auf Technologie und Innovation ausgerichteten Unternehmen unerlässlich. Die Bündelung auf einige wenige Lieferanten ist die Kurzfristmaßnahme zur Realisierung von Mengenrabatten, zur Reduktion des Abwicklungsaufwands und zur Bestandssenkung unter Beibehaltung von Versorgungssicherheit und Qualität.

#### 4. Engineering/Innovation

Laufende Entwicklungsprojekte werden auf Realisierungsgrad und Erfolgswahrscheinlichkeit im jeweiligen Markt geprüft. Geplante Entwicklungsprojekte müssen auf Strategiekompatibilität und Vorteilhaftigkeit gegenüber dem Standardprodukt beurteilt werden. Die Time-to-Market im Innovationsprozess muss gegenüber dem Wettbewerb verkürzt werden. Unerlässlich ist die Vermeidung von Over Engineering und zu hohen Qualitätskosten. Die Initiierung von Entwicklungspartnerschaften dient der kurzfristigen Überwindung von Technologie- oder Produktbarrieren und ermöglicht eine Verkürzung von Entwicklungszeiten. Arrondierende Technologiezukäufe mittels M&A sind zu prüfen. Technische Dienstleistungen wie das Sales Engineering können im Vergleich zu Anbietern aus Niedriglohnländern (LCC) einen Wettbewerbsvorteil erzeugen.



Die Reduktion der Komplexität und die Kostentransparenz stehen im Fokus.

#### 5. Prozessoptimierung/Lean Management

Neben einer geschäfts- und prozessorientierten Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation, die von den Mitarbeitern getragen und umgesetzt wird, sind ebenso das Qualitätsmanagement und die kontinuierliche Prozessoptimierung (KVP) in den administrativen und produktiven Unternehmensbereichen notwendig (typische Lean-Methoden und Tools sind u.a. KAIZEN, PDCA, 5S, TPM, PULL).

#### 6. Standortkonzept/Verlagerung

Die Zusammenlegung und/oder Schließung von Produktionseinheiten oder Standorten kann bei einer zukunftsfähigen Neuausrichtung notwendig werden, ebenso wie die Verlagerung von Produktionseinheiten in Niedriglohnländer. Die aus der Planung ableitbaren Kapazitätsbedarfe geben hierzu weiteren wichtigen Input bezüglich der Kapazitätsauslastung je Fertigungseinheit.

#### 7. In-/Outsourcing

Im Fokus stehen die Reduzierung und Flexibilisierung der Fixkosten infolge der Konzentration auf Kernkompetenzen mithilfe von Make-or-Buy-Analysen. Die einzelnen Produktionsbereiche müssen auf Wettbewerbsfähigkeit überprüft und nicht wettbewerbsfähige Bereiche konsequent ausgelagert werden.

#### FAZIT

Nur durch ein transparentes Restrukturierungskonzept werden ganzheitliche Maßnahmen zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit und zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens definiert. Hierfür ist es unerlässlich, einen umsetzungsorientierten Partner zu beauftragen, der das Produktionsunternehmen tiefgreifend analysiert, sich die Zeit nimmt, Lösungen nachvollziehbar zu plausibilisieren, und das Unternehmen bei der konsequenten Umsetzung der Maßnahmen begleitet. ■