

DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Ein strukturierter Prozess unter Hinzunahme operativer Maßnahmen

Der Begriff „Sanierung“ kommt ursprünglich aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie „heilen“ oder „gesund machen“, anders formuliert: die Wiederherstellung eines überlebensfähigen Systems. Auf Unternehmen bezogen bedeutet das, die Fähigkeit wiederzuerlangen, Störgrößen mit Einfluss auf das Geschäftsmodell entgegenzuwirken, sodass das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens gesichert ist. Neben den finanzwirtschaftlichen Maßnahmen gilt es daher, auch operative leistungswirtschaftliche Maßnahmen zu platzieren, zu operationalisieren und anschließend umzusetzen. Im Folgenden wird eine Auswahl leistungswirtschaftlicher Maßnahmen beschrieben.

Einordnung der operativen und strategischen Maßnahmen und deren Zielsetzung

- Operative finanzwirtschaftliche Maßnahmen (kurzfristiges Ziel ist die Überwindung der existenzbedrohenden Situation)
- Operative leistungswirtschaftliche Maßnahmen (mittelfristiges Ziel ist die Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit des Krisenunternehmens)
- Strategische Neuausrichtung (langfristiges Ziel ist die Entwicklung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen zur nachhaltigen Zukunftssicherung)

Übersicht über operative leistungswirtschaftliche Maßnahmen

Im weiteren Verlauf wird eine Auswahl operativer leistungswirtschaftlicher Maßnahmen mit dem mittelfristigen Ziel der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit beschrieben.

Redesign und Optimierung von Prozessen

Eine Folge der beschriebenen wirtschaftlichen Entwicklungen und zunehmenden Kundenanforderungen ist die Notwendigkeit einer turnusmäßigen Analyse und Anpassung der Unternehmensstrukturen und -prozesse (d. h. Geschäfts-, Produktions- und Entwicklungsprozesse, eine Folge von Aktivitäten mit dem Ziel der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens) an die Markterfordernisse und die Unternehmensstrategie. Die mit Prozessoptimierungen verbundenen Erwartungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Hoher Wertschöpfungsgrad, keine bzw. geringe Verschwendung
- (Kosten-)Effizienz
- Flexibilität
- Schnelligkeit
- Termintreue
- Transparenz >>

AUSZUG OPERATIVE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE MASSNAHMEN					
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Einstellungsstopp • Überstundenverbot 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzarbeit • Aufhebungsverträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlassungen (Sozialplan und Interessenausgleich) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorruhestandsregelungen • Gezielte Urlaubsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umwandlung Voll- in Teilzeitarbeitsverträge • Kündigung freier Mitarbeiter
PRODUKTION	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Lohnsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Kürzung der Vorgabezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung von Gemeinkostenarbeitern durch Lohnempfänger 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung OEE 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Fertigung durch Aufgabe von Fertigungsstätten
FORSCHUNG & ENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Stopp von F&E-Projekten 				
EINKAUF	<ul style="list-style-type: none"> • Lagerabbau und Aufgabe externer Lager 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzierung der Lieferantenzahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Stornierung von Bestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung von Beschaffungslosgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Zahlungsbedingungen
VERTRIEB	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatz von Handelsvertretern durch eigene Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferstopp gegenüber bestimmten Märkten oder Handelsstufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Werbeaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Preisgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Zahlungsbedingungen
MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisation der Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Austausch des Managements durch Krisenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung des Führungsstils 		
AUFBAU- UND ABLAUF-ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienzsteigerung in der Ablauforganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Aufbauorganisation an Marktanforderungen 			

DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Da insbesondere Industrieunternehmen zur Erhaltung und Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit seit Anfang des 20. Jahrhunderts ihre Prozesse optimieren, sind hierzu viele Ansätze wie REFA, MTM, KVP bzw. Kaizen, Six Sigma, Lean Management, Total Quality Management oder Business Process Reengineering (BPR) entstanden, die im Kern alle das Erreichen der zuvor genannten Ziele anstreben. Unterschiede zwischen den Ansätzen sind jedoch beispielsweise im Betrachtungsumfang und Startpunkt zu finden. Während z. B. REFA oder KVP mit der Analyse bestehender Ist-Prozesse starten, eher lokale Handlungsfelder identifizieren und diese anschließend optimieren, ist BPR mehr ein Top-down-Ansatz mit weitem Fokus. Hierbei wird eine radikale Prozessreorganisation angestrebt, um bewusst große Stellhebel zu betätigen und an gegebenen Grenzen im Unternehmen nicht haltzumachen. Daher werden beim BPR vorhandene Prozesse nicht analysiert oder schrittweise verbessert.

Die Entscheidung für einen spezifischen Ansatz wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst, wie Zielsetzung, Unternehmenssituation oder Kundenanforderungen. Der Fokus liegt hierbei auf der Umsetzbarkeit und somit auf der Erreichung der gemeinsam definierten Ziele und Ergebnisse.



Ganzheitliches Bestandsmanagement

In produzierenden Unternehmen sind hohe und falsche Bestände (RHB-, WIP-, Fertigwaren und Ersatzteilbestände) ein regelmäßiges Thema, obwohl sie scheinbar auch not-

wendig sind, um diverse Anforderungen zu erfüllen. Denn mit dem Vorhalten von hohen Lagerbeständen kann der Vertrieb einen hohen Lieferservicegrad und damit bestehende sowie neue Marktanteile sichern. Hohe Lagerbestände ermöglichen aber auch der Produktion, flexibel auf Planungsänderungen seitens des Vertriebs bzw. der Kunden zu reagieren oder eine geringe Lieferantenliefer-treue sowie instabile Produktionsprozesse zu kompensieren. Hingegen verlangen das Finanzmanagement und Controlling (insbesondere in Krisenzeiten) niedrige Lagerbestände, um wertvolle Finanzreserven für die Finanzierung des laufenden Betriebs oder für Investitionen in Prozessverbesserungen und Wachstum zu erschließen, sodass Ergebnisverbesserungen bzw. Umsatzsteigerungen realisiert werden können. Insofern stellt die Bestands-optimierung im Rahmen des Bestandsmanagements eine Herausforderung dar, da eine Balance zwischen konkurrierenden Zielen gefunden werden muss und eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit grundlegend ist. Gelingt dies, kann Liquidität freigesetzt und können Lager- und Beschaffungskosten reduziert sowie gegebenenfalls Flächen freigesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund ist Bestandsmanagement ganzheitlich zu betrachten. Wesentliche Stellhebel auf Bestände sind nach unserer Erfahrung in vielen Mandaten insbesondere:

- Systematisch reduzierte Komplexität der Artikel- und Teilevielfalt
- Logistikorientiertes Redesign der Produkte und des Kundenauftragsentkopplungspunkts
- Effiziente Strukturen der Produktions- und Vertriebsnetzwerke
- Verbesserte Bedarfsprognosen
- Effiziente und differenzierte Dispositionsstrategien sowie optimierte Dispositionsparameter je Teileklasse
- Einführung von Kanban
- Kurze Durchlaufzeiten
- Abgestimmte Kapazitäten und Austaktung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Optimierte Materialflüsse und Fertigungs-segmentierung
- Stabile Prozesse
- Flexible Anlagen mit hoher Verfügbarkeit
- Kurze Rüstzeiten
- Bestandscontrolling >>

DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Der Nutzen eines derart organisierten, ganzheitlichen Bestandsmanagements in Industrieunternehmen sind häufig nachhaltige Bestandssenkungen zwischen 10 und 20%.



Wertstromanalyse und Wertstromdesign

Das dynamische Marktgeschehen verlangt von allen Unternehmen eine permanente Optimierung der Leistungserstellung, um in Bezug auf Marktanforderungen wie Preis, Lieferzeit, Qualität oder Flexibilität wettbewerbsfähig zu bleiben. Hinsichtlich der Produktionsorganisation werden hierzu traditionellerweise in den Unternehmen Projekte initiiert, die einzelne Problemstellen in der Produktion adressieren. Da häufig nach dem Prinzip „Zuerst Umsetzung von Quick Wins“ vorgegangen wird, werden in der Regel Insellösungen geschaffen, Probleme verlagert und die relevanten Pro-

blemfelder nicht gelöst, sodass die Marktanforderungen nicht ausreichend erfüllt werden. Gleichzeitig ist auch der positive Einfluss der Ergebnisse der traditionellen Vorgehensweise auf Finanzkennzahlen wie Working Capital oder Kosten gering.

Eine einfache, in vielen Branchen etablierte sowie gleichzeitig hochwirksame Methode zur ganzheitlichen Optimierung der Produktion und Logistik stellen die Wertstromanalyse und das Wertstromdesign dar, die sich auf verschiedenen Ebenen – von Produktionsnetzwerken bis zum Beispiel hin zur einzelnen Montagezelle – anwenden lassen. Ziel der Methodik ist es, sich am Wertstrom zu orientieren und alle für die Produktion notwendigen Prozesse am Kundenbedarf und Kundentakt auszurichten, sodass folgende übergeordnete Ziele besser erreicht werden:

- Verstärkte Kundenorientierung sowie Steigerung der Liefertreue und Flexibilität
- Reduzierung von Durchlaufzeiten, Beständen, Transportaufwand und Flächenbedarf
- Reduzierung des operativen Steuerungsaufwands
- Vereinfachung des Informationsflusses

Zur Zielerreichung wird ein kontinuierlicher Materialfluss angestrebt und Verschwendung im Sinne des Lean Managements vermieden bzw. bewusst reduziert. Damit zielt die Methode Wertstromanalyse und Wertstromdesign auf eine ganzheitliche Analyse (Produktionsprozesse, Material- und Informationsflüsse) von Wertströmen und deren Reorganisation ab, wodurch im >>



DIE LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE SANIERUNG ALS BASIS FÜR EINE NACHHALTIGE RENDITEFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS

Vergleich zu lokalen Optimierungen deutlich bessere Ergebnisse erzielt werden. Häufiges Ergebnis in Industrieunternehmen ist eine Verbesserung der Durchlaufzeiten, der Liefertermintreue, der Qualität, der Bestände und der Auslastung zwischen 15 und 35 %.

Überprüfung der Preisgestaltung

Es gibt eine Vielzahl von Ansatzpunkten, um im Unternehmen die Preisgestaltung zu überprüfen und Margen zu verbessern. Diese Ansatzpunkte wirken entweder auf die Dimension Kundenwert oder Produktwert.

Ansatzpunkte auf Kundenebene sind:

- Margencontrolling und Preisgestaltung nach Kundenwertestufung (z. B. Erhöhen der Preise bei C-Kunden und Erhöhen der Preise bei Kunden mit kritischer Marge)
- Optimierung des Konditionensystems (Rabatte, Boni, Provisionen, Kommissionen, Zahlungskonditionen)
- Controlling und Bepreisung von Zusatzleistungen (z. B. Transport/Versand, Ersatz/Rücklieferungen, Technische Beratung) und damit Vermeidung von zu hohen Preisnachlässen und von Intransparenz
- Preisanpassung an Kundenwahrnehmung (Verständnis von subjektiver Kundenwahrnehmung aufbauen und z. B. Pricing Teaser einsetzen (Produkte von hoher Wahrnehmung, aber geringerer Menge in der Sortimentsgruppe zu günstigen Preisen anbieten))
- Einsatz von Mengen-/Rabattstaffeln
- Festlegung der Preiskompetenzen und Kompetenzgrenzen in der Organisation
- Schulung von Verhandlungstaktiken (u. a. Wert- und keine Preisargumentation führen)
- Incentivierung der Mitarbeiter (z. B. margenorientiert und nicht umsatzorientiert)

Ansatzpunkte auf Produktebene sind:

- Überprüfung der übergeordneten Preisstrategie und der Preisstruktur
- Margencontrolling und Preisgestaltung nach Produktwertestufung (z. B. Erhöhen der Preise bei C-Artikeln und Erhöhen der Preise bei Artikeln mit kritischer Marge)
- Preispositionierung in Abhängigkeit vom Wettbewerb analysieren und anpassen (Erhöhen der Preise mit herausragender Wettbewerbsposition)
- Bepreisung von Sonderfällen (z. B. Erhöhen der Preise für Nischenprodukte, Erhöhen der Preise von Auslaufprodukten und Reduzieren der Preise von Restanten)

Fazit und Ausblick

Der Beitrag zeigt, dass die operativen leistungswirtschaftlichen Maßnahmen für eine nachhaltige Renditefähigkeit eines Unternehmens vielfältig sein können. Bei all diesen Möglichkeiten ist es aus unserer Sicht unabdingbar, sich auf die entscheidenden Stellhebel zu fokussieren und somit das mittelfristige Ziel zur Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.



Wolfgang Troles
Partner
hahn,consultants gmbh



Ari Ahmed
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh