

DURCH INTRANSPARENZ IN DIE KRISE

Die aktuelle Wirtschaftslage stellt erhöhte Anforderungen an die Unternehmen, um zu bestehen. Höherer Konkurrenzdruck und Preiskampf kennzeichnen die meisten Märkte. Stetige Steigerung der Effizienz und Kostensenkungen sind erforderlich. Laufende Anpassungen in Vertriebs- und Produktionssteuerung sind die Folge. Fehlen jedoch geeignete zeitnahe Unternehmenszahlen, entscheidet die Geschäftsführung blind.

Über die Notwendigkeit auf den Druck am Markt zu reagieren, herrscht bei allen mittelständigen Betrieben Einigkeit. Meist fehlt jedoch die benötigte Transparenz für Entscheidungen. Dies wird besonders im Vertrieb schnell gefährlich. Der Wunsch, durch volle Auftragsbücher der Krise zu trotzen, führt oftmals zu Fehlentscheidungen.

So werden Produkte verkauft und Aufträge angenommen, die nicht gewinnbringend sind – aber ohne sich dessen bewusst zu sein. Wir erleben häufig in Gesprächen mit der Führungsebene – insbesondere von Unternehmen in der Krise – völliges Erstaunen darüber, wie es dazu kommen konnte, „Wir haben doch auf den Wandel des Marktes reagiert und auch volle Auftragsbücher generiert“, heißt es da häufig. Viele Krisen wären bei vorhandener Trans-

Abb.2 Die drei Schritte zur Ergebnisverbesserung



parenz vermeidbar gewesen.

Nur mit entsprechender Transparenz sind Maßnahmen zur Liquiditätssicherung und –verbesserung und nicht zuletzt zur Ergebnisverbesserung erst möglich.

Gerade in erfolgreichen Zeiten wird dieser Handlungsdruck nicht oder nur sehr eingeschränkt wahrgenommen und ist damit eine der Hauptursache für die Krise.

TRANSPARENZ SCHAFFEN

Unsere Erfahrung zeigt, dass eine schnelle Klarheit folgender vier Felder – sowohl vor als auch in der Krise – die wichtigste Grundlage für erfolgreiche Maßnahmen ist.



Abb. 1 Die 4 Felder in denen Transparenz herrschen muss

Um erfolgreiche Entscheidungen treffen zu können, sind detaillierte Kosten-, Struktur- und Prozessinformationen notwendig.

Erster Schritt ist die Strukturierung des Unternehmens nach Kostenstellen entlang der Wertschöpfung mit Unterscheidung der Plankosten in variable und fixe sowie direkte und indirekte Bestandteile. Mit diesen Zahlen können dann Deckungsbeitrags- und Kostenträgerrechnung erstellt werden.

Die wertschöpfungsorientierte Kalkulation von Produkten und Aufträgen erfordert neben Kosten- auch Leistungstransparenz. Die zeitnahe Rückmeldung tatsächlich aufgewendeter Leistung und bewerteter Materialeinsatz zeigt in der Nachkalkulation die Profitabilität von Produkten und Aufträgen.

Auf dieser Grundlage gefüllte Auftragsbücher sichern dann wirklich Bestehen und Rentabilität des Unternehmens.

Um Steigerungen der Effektivität in Konstruktion und Fertigung sowie Kostensenkungen im Materialeinsatz zu erzielen, ist auch der Blick in die Zukunft erforderlich. Daher gilt es Vertriebspläne nach Kunden, Region und Produkten zu erstellen, Kapazitätsauslastung und Materialbedarfe abzuleiten, um frühzeitig erforderliche Maßnahmen zu terminieren und umzusetzen.

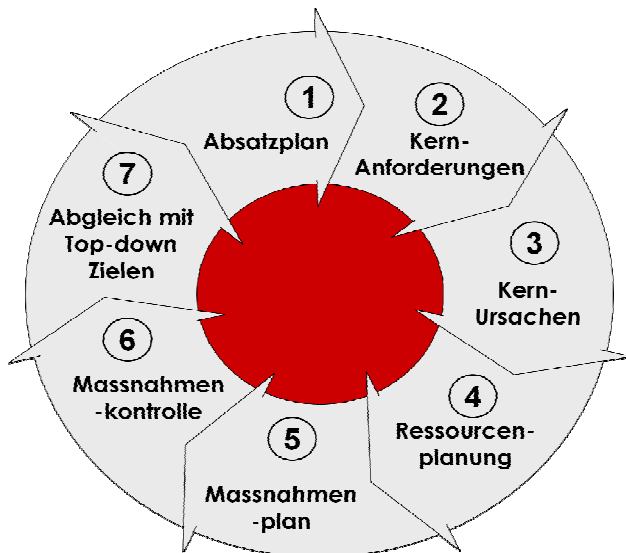


Abb.3: Die sieben Schritte effektiver integrierter Planung

Damit die Entwicklungen am Markt und durch Wettbewerber nicht zu einer Gefährdung des Unternehmens führen ist noch der vierte Faktor Risiko zu betrachten.

Hierbei führt unser schichtweiser Denkansatz zu einer strukturierten Betrachtung und Auswertung der internen und externen Wirkungen auf Beschaffung, Produktion und Absatzseite.

Die gewonnene Transparenz schafft dann auch die Grundlage um Krisen frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen rechtzeitig zu planen und umzusetzen.

Wir erläutern Ihnen unseren Ansatz gern in einem persönlichen Gespräch auch zu Randstunden.

LIQUIDITÄTSVERBESSERUNG

Hierbei gilt es in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen zu unterscheiden. Kurzfristig stehen die Verbesserung der Zahlungsziele, die Reduzierung der Forderungen

und die Finanzierung von Investitionsmaßnahmen im Fokus. Mittelfristig sind Beschaffungsstrategien, Senkung des Lagerbestands und -basierend auf der Deckungsbeitragsrechnung - Änderung des Produktmixes wichtige Maßnahmen. Langfristig sind dann stärkere Eingriffe in Konstruktion, Produktion und Vertrieb notwendig. Erst dann machen direkte Maßnahmen in der Beschaffung Sinn.

ERGEBNISVERBESSERUNG

Die langfristigen Maßnahmen führen auch zu den angestrebten Effekten im Jahresergebnis.

Entscheidend bei der Sicherung der Nachhaltigkeit der Effekte ist auch der Einklang der verschiedenen Unternehmensziele, Visionen und Strukturen. Wir erleben häufig, dass weder die Mitarbeiter noch die Führungsebene eigene Zielsetzungen und strategische Maßnahmen mit den Unternehmenszielen und Reformen abstimmt. Dissonanzen sind dann unvermeidlich und führen nicht selten zu Verschwendung, Doppelarbeit und auch zu Frust.

Gern helfen wir Ihnen bei Konzeption und Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen in Ihrem Haus durch praxiserfahrene und kommunikationsstarke Experten, als Berater oder Change Manager auf Zeit.

In einem persönlichen Gespräch erläutern wir Ihnen gern unseren Ansatz und unsere Herangehensweise – auch zu Randstunden.