

2010

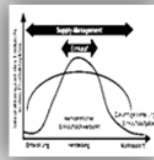
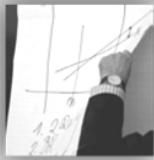
FIORIOCCI CONSULT



KRISEN MANAGEN

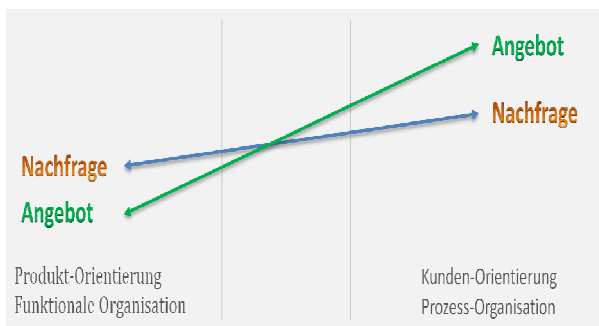
Umsetzungskompetenz und Umsetzungswillen sind entscheidende Faktoren, um Probleme und Schieflagen zu beseitigen. Fehlen jedoch die notwendige Transparenz und die erforderlichen Ressourcen, führt ein Problem schnell zu einer Krise für das Unternehmen.

Experten der **FIORIOCCI CONSULT** unterstützen seit 2005 Unternehmen bei Optimierung, Integration und Reorganisation von Prozessen, Strukturen und Teams zur nachhaltigen Kostensenkung und Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.



MIT UMSETZUNGSWILLEN UND KOMPETENZ ZUM ERFOLG

Geht man von der aktuellen Wirtschaftslandschaft aus, so erkennt man, dass wir uns in einer Umbruchphase befinden. Während die Marktstrukturen bereits in der Phase der Kunden-Orientierung sind, befinden sich die Unternehmen noch organisatorisch in der Phase der Produkt-Orientierung.



Die Fähigkeit, neue Anforderungen des Marktes zu erfüllen, beruht auf stetiger Entwicklung der eigenen technischen und kaufmännischen Fähigkeiten.

Es ist ein großer Unterschied, ob sich Firmen verändern wollen oder verändern müssen. Dabei steht außer Frage, dass Veränderungsdruck in einer Wettbewerbsgesellschaft ständig vorhanden und völlig normal ist. Die Frage ist nur, wie die Unternehmensleitung agiert und handelt. Gerade in erfolgreichen Zeiten wird der Handlungsdruck nicht oder nicht ausreichend wahrgenommen.

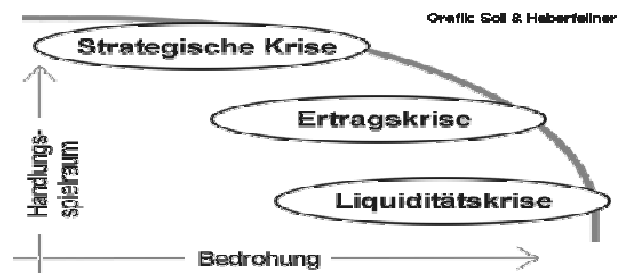
Wird dann der Wandel nicht zeitnah in Strategie, Organisation, Prozessen und Arbeitsumfeld abgebildet, entsteht eine Schiefelage.

STUFEN DER KRISEN

Krisen durchlaufen in aller Regel typische Stufen mit zunehmender Bedrohung.

Strategiekrise Ertragskrise Liquiditätskrise

Je früher die Krise identifiziert wird, desto größer ist der Handlungsspielraum, denn Krisen fallen nicht vom Himmel, sondern bauen sich meist systematisch auf, ähnlich wie ein Tornado der als Lüftchen beginnt.



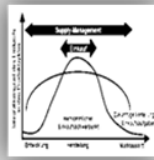
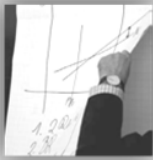
Phase 1: Die strategische Krise

Die Strategiekrise bedroht die Unternehmen nicht unmittelbar, aber morgen. Änderungen am Markt oder der Rahmenbedingungen beeinflussen künftige Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens. Die Veränderungen kommen nicht plötzlich, sondern bieten noch Möglichkeiten zu reagieren: Standort verlegen, neue Kundengruppen ansprechen, Produkte / Dienstleistungen verändern, neue Kooperationen, je nach Ursache strategischer Krisen.

Werden in dieser Phase leisen Umbruchs keine Maßnahmen ergriffen, gleiten Sie automatisch in die Stufe 2 ab.

Phase 2: Die Ertragskrise „Sturmwarnung“

Ihr Unternehmen befindet sich in einer Ertragskrise, wenn Ihre Gewinne oder Umsätze stark sinken. Spätestens wenn dann die Schulden steigen ohne dass Geld in Investitionen geflossen ist, haben Sie ein ernstes Problem. Sie haben Schwierigkeiten Rechnungen fristgerecht zu zahlen. Die Bank bitet zum Gespräch. Die Ertragskrise ist unmittelbar spürbar und drückt sich in Zahlen



aus. Ihr Handlungsspielraum ist merklich eingeschränkt.

Neben der strategischen Neuausrichtung sind zügig Maßnahmen zur Kostensenkung und Prozessoptimierung zu ergreifen. Werden diese Maßnahmen nicht oder zögerlich und halbherzig umgesetzt, folgt Stufe 3.

Stufe 3: Die Liquiditätskrise „Windhose“

Meist wird erst jetzt von Krise gesprochen. Tatsächlich ist das Ende schon in Sicht. Rechnungen werden nicht mehr fristgerecht bezahlt, Mahnungen stapeln sich. Die Bank ist nicht mehr verhandlungsbereit und Lieferanten beginnen gegen Vorkasse zu liefern. Wenn jetzt nicht zügig und konsequent Maßnahmen umgesetzt werden, ist der Weg in die Insolvenz unvermeidlich.

Dieser Ablauf ist nicht zwingend. Ertragskrisen können auch durch externe Faktoren verursacht werden und zu Liquiditätskrisen führen. Laut Statistik basiert jedoch nur ein extrem geringer Teil aller Insolvenzen auf unkontrollierbaren externen Faktoren.

„Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ (Max Frisch)

KRISEN ERKENNEN

Probleme und Problemlösung sind die Basis jeden unternehmerischen Handelns. Das Identifizieren von Problemen und das Anbieten von Lösungsstrategien setzt jedoch voraus, dass eine Abweichung zwischen Ist- und Soll-Zustand überhaupt festgestellt werden kann und auch darf. Nur der offene Umgang mit Problemen eröffnet Chancen zur Weiterentwicklung. Werden Probleme konsequent ignoriert, ist der Schritt zur Krise nicht mehr weit.

Krisen bedeuten einen Bruch in zuvor kontinuierlichen Entwicklungen. Sie haben drei wesentliche Kennzeichen:

- es sind schleichende Prozesse
- sie sind vermeidbar, da ihnen ein ungeöstes Problem voraus geht;
- mehrere Faktoren wirken zusammen und verstärken sich in ihrer Wirkung.

Krisen setzen Betroffene hohem Stress aus. Sie verändern die Sichtweise auf die Wirklichkeit und Einschätzung von Risiken.

Der Umgang mit Informationen spielt eine wichtige Rolle bei der Frage, ob eine Krise zu einer Katastrophe wird. Meist sind Informationen überhaupt nicht vorhanden und wenn diese vorhanden sind, werden sie nicht richtig beurteilt, nicht richtig verknüpft oder nicht zur richtigen Stelle weitergeleitet. Nur mit bei entsprechender Transparenz sind Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung von Liquidität und Ergebnis erst erfolgreich.

Viele Krisen wären bei vorhandener Transparenz vermeidbar gewesen, denn nicht erkannter und umgesetzter Handlungsdruck ist eine Hauptursache der meisten Krisen.

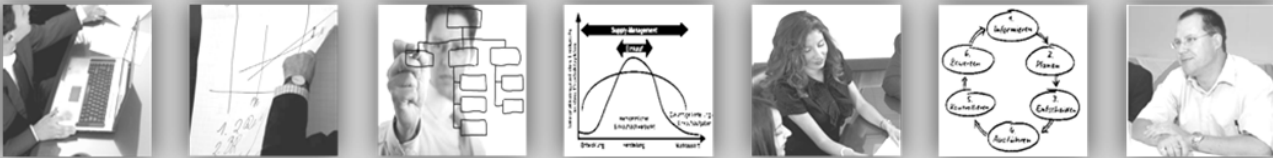
TRANSPARENZ SCHAFFEN

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



Abb. 1 Die 4 Felder in denen Transparenz herrschen muss

Erfolgreiche Entscheidungen erfordern detaillierte aktuelle und relevante Information.



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 der Firma.

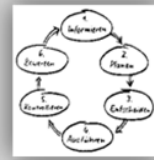
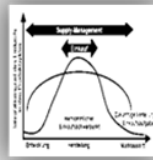
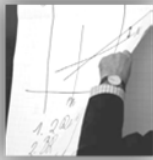
Um Effektivitätssteigerungen der Konstruktion und Fertigung und Senkungen im Materialeinsatz zu erzielen, ist der Blick in die Zukunft erforderlich. Daher sollten Vertriebspläne nach Kunden, Region und Produkt erstellt und Kapazitätspläne und Materialbedarfe abgeleitet werden, um frühzeitig erforderliche Maßnahmen zu terminieren und umzusetzen.

Damit die Entwicklungen am Markt und durch Wettbewerber nicht zu einer Gefährdung des Unternehmens führen, ist noch der vierte Faktor Risiko zu betrachten. Hier führt unser schichtweiser Denkansatz zur strukturierten Betrachtung und Auswertung der internen und externen Wirkungen auf Beschaffung, Produktion und Absatzseite. Die gewonnene Transparenz schafft dann die Grundlage, um Krisen frühzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen rechtzeitig zu planen und umzusetzen.

SIND SIE NOCH IM GRÜNEN BEREICH?

Liquiditätskrisen kündigen sich an und weisen typische Verläufe auf. Folgende Tabelle soll bei der Grobpositionierung helfen.

Keine Krise	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Sie zahlen Rechnungen fristgerecht, nutzen Skonti	
Erste Indikatoren	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Sie zahlen Rechnungen fristgerecht, können jedoch Skonti nicht mehr in Anspruch nehmen	
Starke Indikatoren	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Sie zahlen verspätet, noch vor Mahnungseingang	
Kritische Indikatoren	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Sie zahlen Rechnungen erst nach Mahnung	
Latente Krise	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Erst nach Eingang von Anwaltsschreiben oder von Schreiben von Inkassobüros zahlen Sie die Rechnungen	
Offene Krise	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Sie zahlen erst nach Eingang gerichtlicher Maßnahmen, nach Erhalt eines Zahlungsbefehls oder einer Mahnklage	
Zeichen drohender Zahlungsunfähigkeit	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Sie zahlen erst bei Besuch des Gerichtsvollziehers oder können dem Gerichtsvollzieher nur noch Ratenzahlungen anbieten	
Schlussakt	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
Sie können Zahlungen nicht mehr leisten - Sie sind zahlungsunfähig	



KRISEN ZEITNAH ERKENNEN

Wichtig ist das rechtzeitige Erkennen von Problemen. Man sollte sich dabei aber nicht nur auf den guten Riecher verlassen!

Früherkennung heißt, Maßnahmen frühzeitig zu setzen, noch bevor das Unternehmen von Entwicklungen unmittelbar betroffen ist. Dies erfordert die Fähigkeit in die Zukunft zu schauen und diese zu gestalten durch:

- Sammeln von Informationen zu Umfeldfaktoren des eigenen Unternehmens,
- konsequente Umsetzung der Erkenntnis,
- Optimierung der Strukturen und Prozesse,
- marktorientiertes Arbeiten an neuen Produkten und/oder Dienstleistungen,
- gezielter Pflege und Erweiterung des Kundenportfolios und
- das innerbetriebliche Klima aufmerksam zu beobachten, sowie die Qualifikation der Mitarbeiter kontinuierlich an die sich verändernde Anforderungen anzupassen.

Späterkennung: Es sind bereits Ereignisse - die zuvor nicht betrachtet wurden - eingetreten und wirken sich bereits auf das Unternehmen aus. Jetzt kann nur noch reagiert werden. Es besteht akuter Handlungsbedarf, mit der einzigen Möglichkeit, aus der Situation das Bestmögliche zu machen.

Zuspäterkennung: Das Unternehmen ist bereits in einer Notlage, die Existenz ist akut gefährdet. Nur aktives Krisenmanagement kann in dieser Situation helfen, In dieser Phase reichen die liquiden Mittel nicht mehr aus, lehnt es die Bank ab, den Kreditrahmen zu erweitern. Die Frage ist, ob die Pleite noch verhindern werden kann.

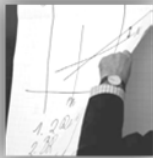
Jetzt muss unbedingt externe Beratung in Anspruch genommen werden!

TYPISCHE WARNSIGNALE

Jedes Unternehmen hat seine individuelle Struktur. Es gibt jedoch typische Warnsignale, die Krisenentwicklungen ankündigen.

Warnsignale von außen	
Kunde	Verlust von Stammkunden; Hohe Außenstände, Forderungsausfälle; Häufige Kundenbeschwerden
Markt	Zunehmender Wettbewerb, neue Konkurrenten; Rückläufige Marktanteile; Sinkende Umsätze; Zunehmender Preisdruck
Lieferant	Nachlassende Liefertreue; Konditionen werden schlechter; Lieferung nur noch gegen Vorkasse
Bank	Schlechtere Konditionen; viele Rückfragen, Vertrauensschwund; höhere Besicherungen gefordert; Kürzung des Rahmens und Engagements
Politik	Neue Richtlinien oder Gesetze in der Diskussion; öffentliche Medien fordern Änderungen
Warnsignale von innen	
Finanzen	Schrumpfende Liquiditätsreserve; Kreditlinie wird überzogen; Rechnungen nicht mehr pünktlich gezahlt, Kredite werden nicht mehr bedient.
Management	Bisher hat es auch so funktioniert; Unklare Verantwortungsbereiche; Entscheidungen werden immer wieder verschoben; Ausgeprägte persönliche Differenzen; Ineffizienz
Personal	Wichtige Positionen werden nicht besetzt; Personal ist nicht ausgelastet; Sinkende Produktivität; Hohe Fluktuation; Hohe Fehlzeiten
Controlling	Zahlen sind nicht aktuell oder nicht verfügbar; Vorhandene Zahlen sind nicht aussagekräftig; Management by Kontoauszug.

Während viele Unternehmen sich bei der Risikoanalyse und Datensammlung auf das eigene Unternehmen konzentrieren, Kommt immer häufiger ein ganz andere Frage auf.



Sind Ihre Geschäftspartner krisenfest?

Gerade bei strategisch wichtigen Kunden oder Lieferanten gilt es ein waches Auge auf deren Geschäftsentwicklung zu legen.

In der Einschätzung von Unternehmen, die mit Ihrem Unternehmen als Kunden oder Lieferanten verbunden sind, kommt den sogenannten schwachen Warnsignalen besondere Bedeutung zu. Dabei sind gerade bei strategisch wichtigen Kunden und Lieferanten die gleichen Fragen zu stellen, wie an das eigene Unternehmen.

In jedem Unternehmen läuft einmal etwas schief. Die besondere Aufmerksamkeit ist gilt daher dem Umgang mit Problemen. Vor allem sollte genau beobachtet werden, ob es sich um Einzelfälle handelt, oder ob sich bestimmte Entwicklungen abzeichnen.

Schwere Krisen sind meist Ergebnis längeren Prozesse und kommen nicht plötzlich. Im Verlauf der Entwicklung wird der Entscheidungsspielraum immer kleiner.

REFORMEN DURCHFÜHREN

Unternehmen starten heute immer mehr umfangreiche Projekte zur Neuausrichtung, ohne sich über die Komplexität dieser Vorhaben im Klaren zu sein. Daher stecken etliche strategische Projekte in der Pipeline fest und kommen nicht richtig voran.

Wie miserabel die Ergebnisse sind zeigen auch die Studien von Cap Gemini (2008) und Harvard Business Managers (2009). So verläuft fast die Hälfte aller strategischen Projekte im Sande und nur jedes achte erreicht das gesteckte Ziel. Zusätzlich droht Produktivitätsverlust bei Misserfolg.

Gründe liegen sowohl in der Doppelbelastung aus Tagesgeschäft und Projektarbeit, als auch in fehlender - für strategische Pro-

jekte notwendiger - Erfahrung und Umsetzungskompetenz. Darüber hinaus erfordern Veränderungen einen anderen Typ Manager als das Tagesgeschäft.

Während das Tagesgeschäft Kontinuität und Stabilität gepaart mit der Fähigkeit zum Konsens zu allen Prozessbeteiligten fordert, ist dies bei Veränderung gänzlich anders. Reformer benötigen eine Kombination von Durchsetzungs- und Kommunikationsstärke verbunden mit der Leidenschaft die Veränderungen voran zu treiben.

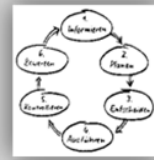
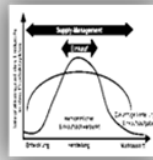
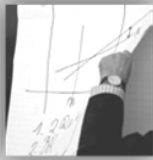
Der Reformer, muss Bestehendes in Frage stellen und Veränderungen auch gegen den Widerstand der Bewahrer zielorientiert erreichen. Dafür benötigt er neben entsprechender Erfahrung auch Entschiedenheit und Klarheit in der Zielsetzung.

WARUM EXTERNE REFORMER?

Die kontinuierliche Anpassung an Markt und Wettbewerb gelingt dann am besten, wenn Alltagsgeschäft und Optimierungsprozesse parallel bearbeitet werden.

Sollen Reformen durch eigene Linienmanager umgesetzt werden, kommt schnell Frust auf. Es kommt zu einer Doppelbelastung, da zu der arbeitstechnischen Belastung nun noch eine emotionale Belastung kommt. So muss der Linienmanager mit den Kollegen im Tagesgeschäft an einem Strang ziehen und im Veränderungsprojekt die gleichen Kollegen - wo nötig - antreiben und dies häufig ohne ausreichende Erfahrung.

Um Themen sicher und nachhaltig voranzubringen bedarf es erfahrener Manager mit entsprechendem Wissen und zielführender Einstellung. Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten bieten Interim Manager kurzfristig verfügbares pragmatisches Do-it und konzentriertes Knowhow. Durch die Selbst-



verpflichtung zur Zielerreichung besteht ein Kommitment, das weder internen informellen Netzwerken noch bisher gelebten Gepflogenheiten unterliegt und nach Projektabschluss die Kasse nicht mehr belasten.

Geschwindigkeit in der Umsetzung mit Fachwissen und Lösungskompetenz.

Damit die Projektaktivität parallel zum Tagesgeschäft erfolgreich ist, unterstützen wir Sie mit Projekterfahrung und Umsetzungskompetenz. Gleichzeitig leidet auch das Tagesgeschäft nicht, da der Linienmanager sich darauf konzentriert.

Unsere Experten wissen, wie Projekte fachlich-methodisch geleitet werden und zeichnen sich zusätzlich durch mentale Willensstärke und soziale Empathie aus. Diese persönliche Kompetenz untermauern unsere Manager durch ständige Weiterbildung. Wir konzentrieren uns im Projekteinsatz auf effiziente Umsetzung strategischer Themen.

Auf Wunsch stellen wir weitere persönlich ausgewählte Experten, um zusätzliche abteilungsspezifische, funktionale Probleme, komplexe Veränderungsmaßnahmen und strategische Themen konsequent und ergebnisorientiert zum Erfolg zu führen.

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, Coach oder Change Manager auf Zeit.

REFORMEN IN BESCHAFFUNG UND SUPPLY CHAIN

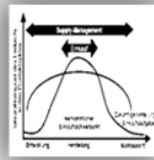
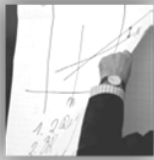
„Mit Weitblick und auf betriebliche Anforderungen und Ressourcen sowie auf Unternehmensziele ausgerichtet, bringen Veränderungen im Einkauf je nach Return on Sales bis zu 20mal höhere Ertragsverbesserung als eine vergleichbare Umsatzsteigerung“, so Prof. Dr. Christopher Jahns der Supply Management Group.

Trotzdem erreichen nur 14 Prozent der Unternehmen "Purchasing Excellence", also eine optimale Organisation und optimale Ergebnisse ihres Einkaufs. Zu diesem Ergebnis kommt auch die Studie von Roland Berger (2009).

Meist sind klassische Einsparpotentiale wie Bündelung, Rahmenverträge und Single

„Business Excellence“: Prozesse entlang der Wertschöpfungskette optimieren

- ▶ Effizientes Prozessmanagement in der Supply Chain
- ▶ Optimale Vorbereitung für eine Optimierung der Wertschöpfungskette
- ▶ Minimierung der Risiken in der Wertschöpfungskette
- ▶ Wahrung von Kernkompetenzen und Knowhow bei verringerter Wertschöpfung
- ▶ Erfolg durch zielgerichtetes Schnittstellenmanagement
- ▶ Wirkungsvolle Strategien zur Liquiditätsverbesserung
- ▶ Einkaufsmacht optimal nutzen
- ▶ Nutzen durch strategische Partnerschaften
- ▶ Risikoorientiertes Lieferantenmanagement als Schutz bei Lieferanteninsolvenz



Sourcing bereits ausgereizt und Ressourcen für weitere Projekte kaum vorhanden. So bleiben wichtige Themen häufig auf der Strecke oder die Umsetzung läuft mit geringer Priorität.

KLARE ZIELE SCHAFFEN

Um die Projektziele des Kunden wirklich zu verstehen, startet die intensive Kommunikation zwischen Auftraggeber und Projektleiter bereits im Vorfeld, denn es gilt, Wünsche und Vorgaben in ein gemeinsames Konzept zu integrieren.

Zur Verfügung stehende Analysen der Unternehmens- und Bereichsleitungen sowie Konzepte von Beratern werden dabei als Grundlage der eigenen Arbeit genutzt.

Alle Führungskräfte sind dabei als Mitwirkende des Veränderungsprozesses gefordert Informationen bereitzustellen, die einen schnellen Start ermöglichen und kostenintensive Vorarbeiten vermeiden.

Nachdem die Ziele fixiert sind gilt es nun Bewertungsmaßstäbe und Maßnahmenpläne zu definieren. Hierfür müssen zunächst die Datengrundlagen überprüft werden.

TRANSPARENZ SCHAFFEN

Über die Notwendigkeit Einsparpotentiale zu generieren wird im Mittelstand zwar viel gesprochen, meist liegt die benötigte Transparenz zur Beurteilung und Umsetzung von Einsparprojekten jedoch nicht vor.

Geht man von Materialquoten von 40 bis 60 Prozent aus so liegen mögliche Einsparpotenziale - nach unserer Erfahrung - im Bereich zwischen 8 und 15 Prozent, in Einzelfällen bis zu 40 Prozent.

Um Kostensenkungsprojekte erfolgreich durchzuführen, sind detaillierte Kosten- und Produktinformationen ebenso notwendig, wie die spezifischen Anforderungen. Diese gilt es oftmals erst aufzulisten, bevor es wirklich qualifiziert in Planung und Umsetzung der Maßnahmen geht.

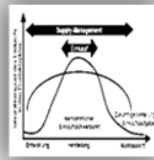
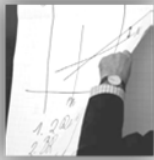
STRUKTURIERT UMSETZEN

Wir schauen hierbei auch auf das Lieferanten- und Produktportfolio, sprechen über Kosten und Prozesse, schauen uns die Kalkulationen an und prüfen hinterlegte Konditionen und technischen Vorgaben.

Durch unser strukturiertes Vorgehen und unsere Branchenkenntnis erkennen wir die Ansatzpunkte und Stellschrauben, die zu direkten Einsparungen führen. Wir arbeiten mit unseren Kunden Möglichkeiten und Alternativen auf, die zu einer direkten und nachhaltigen Kostenentlastung führen.

Für den Vergleich der eigenen Kostenstruktur und Produktivität, sowie für Lösungsansätze nutzen wir auch Benchmarkzahlen und Branchenvergleiche. Interessant hierbei ist auch „Was machen andere anders und warum hat es funktioniert?“

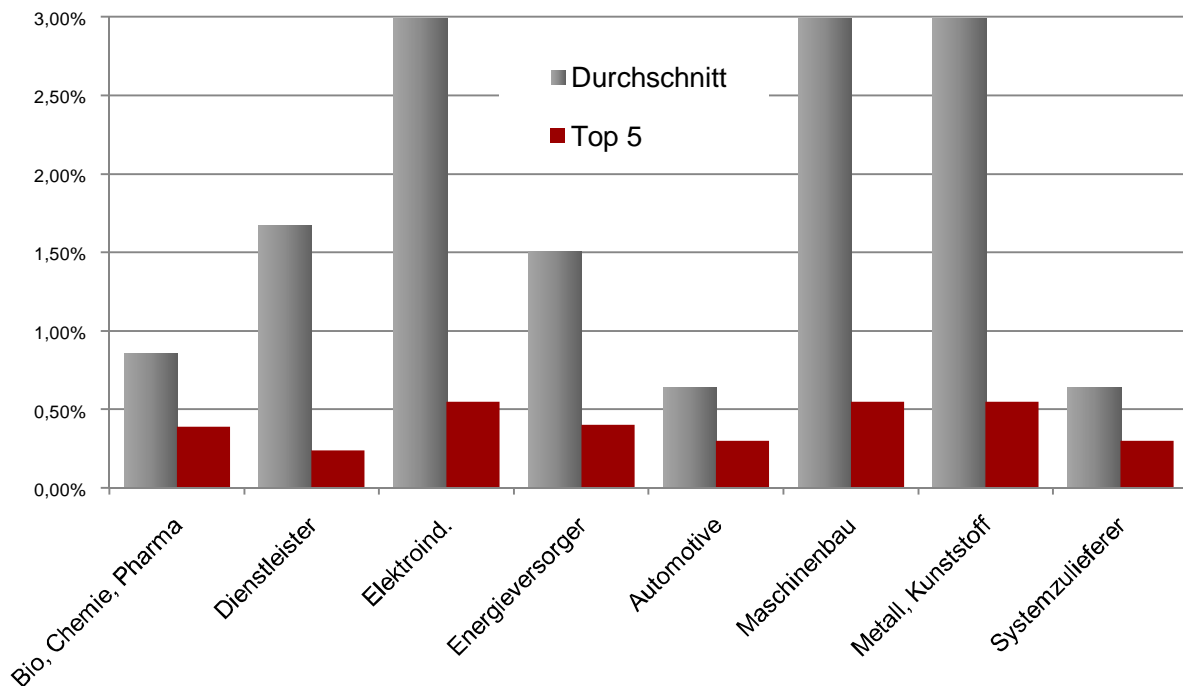
Häufig liegen weitere Potenziale im Bereich der Kosten- und Prozessoptimierung von bereits outsourceten Betriebsteilen und –leistungen. Durch Änderungen der Auftragslage und der Marktsituation kann ein Insourcing durchaus helfen, Fixkosten weiter zu senken und die Produktionsauslastung zu verbessern. Dies gilt insbesondere für indirekte Leistungen, wie Reinigung, Wartung und Instandhaltung aber auch für Entwicklungs- und Konstruktionsleistungen.



ES GIBT NOCH HANDLUNGSBEDARF

Die Effizienz der Einkaufsabteilungen nimmt direkten Einfluss auf den Wertschöpfungsbeitrag des Unternehmens. Die vom BME im ersten Quartal 2010 ermittelten Top-Kennzahlen aus über 150 Unternehmen erlauben den Vergleich zum Durch-

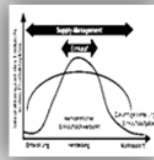
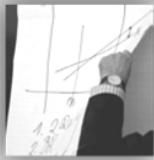
schnitt und den Best in Class-Unternehmen im Einkauf. Die Auswertung zeigt auch, dass große Unterschiede bei Effizienzkennzahlen, insbesondere bei verschiedenen Branchen, vorliegen.



Vergleich Durchschnitt zu TOP-5 Unternehmen in Bezug auf Einkaufskosten proportional zum Einkaufsvolumen (Quelle: BME-Studie 1. Quartal 2010)

- ▶ In TOP-5 Unternehmen liegen die Kosten bei 30 € pro Bestellvorgang, der Durchschnitt liegt bei rund 121 € .
- ▶ Best Performer verwalten 70 % weniger Lieferanten und Artikel als der Durchschnitt.
- ▶ Best in Class-Unternehmen sichern über 75 % des Einkaufsvolumens langfristig ab, der Durchschnitt nur 48 %.
- ▶ TOP 5-Unternehmen investieren dreimal so viel in Mitarbeiterqualifizierung als der Durchschnitt.
- ▶ TOP 5-Unternehmen haben ca. 50 % niedrigere Kosten im Einkauf gemessen am Einkaufsvolumen.
- ▶ Die Automatisierungsquote und die Nutzung elektronischer Kataloge der TOP-5-Unternehmen liegen bei über 90 %, der Durchschnitt stieg 2010 auf 70 %.
- ▶ Die Kennzahl für Einkaufspreisreduzierungen erhöhte sich im 1.Quartal 2010 von 1,7 % auf 2,2 % gemessen am Gesamteinkaufsvolumen.

Die Differenzen zeigen, dass hier noch viel Potenzial für Optimierung besteht.



REFORMEN IM CONTROLLING

Controlling ist häufig das ungeliebte Kind. Controllern haftet der Geruch von Ärmelschonern und Erbsenzählern an. Dabei ist ohne Controlling weder Kurshalten noch gezielte Kurskorrektur möglich. Spätestens mit Basel II sollte die Bedeutung des Controllings stärker auch ins Bewusstsein mittlerer und kleiner Unternehmen verankert sein. Mangelndes Controlling wirkt sich mit Basel II mittel- und langfristig durch Versäumen geeigneter Korrekturmaßnahmen aus und bringt kurzfristig ein schlechteres Rating und das bedeutet höhere Zinsen.

FEHLENDE PLANUNG

Häufig beginnt es damit, dass ein Controlling gar nicht möglich ist. Controlling setzt nämlich das Vorhandensein von Planzahlen voraus und diese sind oftmals nicht – oder nicht schriftlich fixiert – vorhanden. **Gutes Controlling folgt einem ganzheitlichen Ansatz und beinhaltet strategisches Controlling und operatives Controlling.**

Das strategische Controlling beschäftigt sich mit der Positionierung am Markt, hält das Verwirklichen von Wettbewerbsvorteilen und Kernkompetenzen nach und ist auf langfristige Ziele ausgerichtet.

Das operative Controlling überprüft die Erreichung kurzfristiger Zwischenziele und ist mit dem strategischen Controlling verzahnt. Es vergleicht die Ist- mit den Soll-Ergebnissen der Vergangenheit und leitet nächste Schritte aus diesen Erfahrungen ab.

gerade in Kleinbetrieben ist das Prinzip der Schriftlichkeit bei Planung und Kontrolle häufig nicht umgesetzt. Ideen, Pläne und Strategien sammeln sich in den Köpfen der Unternehmensführung mit fatalen Nebenwirkungen. So werden Pläne und Ziele

häufig schnell und ohne Reflexion über die Ursachen verändert, eine Strategie löst die andere ab, Ziele und Strategien sind für Mitarbeiter bzw. Teammitglieder nicht transparent. Damit wird eine wichtige Möglichkeit der Mitarbeitermotivation versäumt. Mitarbeiter, die wissen, warum sie etwas tun, was ihr Anteil am Erfolg sein kann, sind mit mehr Engagement bei der Arbeit. Unklarheit aber demotiviert.

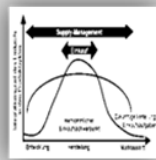
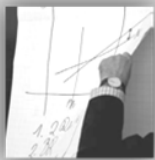
Viele Unternehmer klagen, über Schwierigkeiten von der Arbeit abzuschalten, denn hat man immer alles im Kopf, ist Abschalten auch nicht möglich. Schriftlich Fixiertes kann man am Abend auch beiseiteschieben und sich sicher sein, dass es trotzdem nicht verloren geht.

RICHTIGES TIMING

Viele Unternehmer und Geschäftsführer sind vom Tagesgeschäft so in Anspruch genommen, dass für Planung und Kontrolle keine Zeit bleibt. Zu spät merken sie dann, dass vielleicht die Auslastung gut ist, aber unterm Strich nichts übrig bleibt und die Konkurrenz schon auf der Überholspur ist.

Controlling bedeutet, die Unternehmenszukunft zu gestalten und sich nicht vom gerade aktuellen Marktwind treiben zu lassen.

Controlling braucht Regelmäßigkeit. Ganzheitliches Controlling bezieht auch die strukturierte Planung und Kontrolle einer Ressource ein, mit der oft sehr sorglos umgegangen wird: die Zeit. Daher gilt es regelmäßige Controllingmeetings frühzeitig im Jahr im Kalender zu fixieren. Damit vermeidet man später viel Zeit und Geld für Krisenmanagement.



CONTROLLING NUR FÜR GROSSE?

Controlling bedeutet laufender Abgleich zwischen Soll und Ist und diesen Abgleich brauchen Unternehmen aller Größen, vom Ein-Personen-Unternehmen bis zum Konzern. Natürlich unterscheiden sich Instrumente und Größenordnungen, das Grundprinzip ist jedoch allgemeingültig. Selbst das kleinste Unternehmen braucht ein Mindestmaß an Zielgrößen wie z.B. Umsatz, Kosten, Liquiditätssicherung, Anzahl von Kunden. Selbst kleine Dienstleister müssen sich die Frage stellen, welche ihrer Leistungen die beste Ertragskraft hat und bei welchen Aufträgen außer Spesen nichts gewesen ist.

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.

Nicht jedes Tool eignet sich für jedes Unternehmen und natürlich ist ein professionelles Tool noch kein Allheilmittel.

KONSEQUENTE UMSETZUNG

Zur Steigerung der kaufmännischen Kompetenz ist entscheidend, die Genauigkeit, Verfügbarkeit und Konsistenz der Unter-

nehmensdaten zu erhöhen, sowie die Analyse auftretender Abweichungen zeitnah durchzuführen. Neben der Optimierung der Steuerungsinstrumente ist daher vor allem die automatische Generierung der Reports aus dem EDV-System heraus für eine zeitnahe, datenkonsistente und personalschonende Verfügbarkeit wichtig. Hierzu ist es wichtig, das Controlling als Abteilung oder zumindest als Stabsstelle zu installieren.

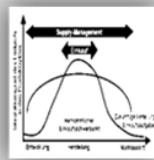
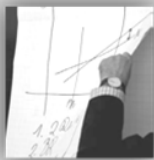
Stapp 1: Implementierung des Controllings als eigenständige Funktion

Aufgabe ist es, eine durchgängige Planung und Steuerung der Kosten auf der Ebene der Buchungskreise und Kostenstellen ebenso wie die Verknüpfung von Istwerten und Planzahlen sicherzustellen. Hierbei ist es wichtig, dass der oder die Mitarbeiter neben der notwendigen fachlichen Qualifikation auch über gutes Wissen im Bereich Kommunikations- und Konfliktmanagement und ein entsprechendes Standing im Unternehmen verfügen.

Stapp 2: Einführung einer Teilkostenrechnung auf Kostenstellenebene

Für eine erfolgreiche Entscheidung ist jedoch die Kenntnis der Erstellungskosten in Form der Material-, Maschinen- und Personalkosten unerlässlich. Da jedoch der Preiskampf in vielen Branchen zunimmt, reicht dabei die Vollkostenbetrachtung nicht mehr aus. Erst die Grenzkostenrechnung mit der Unterscheidung in variable und fixe Kosten ermöglicht es dem Vertrieb, Preisentscheidungen auf einer fundierten Informationsbasis zu treffen und später auch den Erfolg über das Projekt- oder Auftragscontrolling nachzuhalten.

Die Auswertung der Ist-Kosten ermöglicht nur dann eine detaillierte Aussage, wenn die Ursache klar erkannt und gesteuert



werden kann. Hierfür ist die Kostenstellenstruktur mit den aktuellen Gegebenheiten abzubilden, die Plankapazität nach Kostenstellen zu ermitteln und die Kostenplanung der Firma auf Sparten und Kostenstellen herunter zu brechen.

Die Teilkostenrechnung auf Kostenstellenebene ermöglicht dann eine Unterscheidung der Kostensätze für die einzelnen Tätigkeitsfelder in fixe und variabel. Die sich ergebenden Plankostensätze können dann mit den Kalkulationswerten verglichen und entsprechende Änderungen in der Kalkulation angestoßen werden.

Parallel führt die regelmäßige Betrachtung der Budgetabweichungen je Kostenstelle, sowie der Ist-Stunden und Ist-Stundensätze zur Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit von Maßnahmen zur Kostensenkung. Das Empowerment der beteiligten Mitarbeiter bewirkt außerdem eine Veränderung des Kostenbewußtseins sowie der Disziplin in der Rückmeldung von Ist-Zeiten und damit zu einer grundlegenden Verbesserung der Abläufe. So ist es möglich die Rentabilität sowohl kurzfristiger Projekte als auch langlaufender Projekte nachzuhalten und weitere Maßnahmen daraus abzuleiten.

Step 3: Aufbau einer qualifizierten rollierenden Umsatzplanung

Erst die qualifizierte rollierende Umsatzplanung auf Basis von Produkten, Dienstleistungen und Kundengruppen ermöglicht eine Ressourcen- und Kostenoptimierung.

Die meisten Unternehmen planen nur die Umsatzwerte als Planzahlen für die Planergebnisrechnung. Hieraus kann jedoch weder eine Kapazitäts- noch eine Materialbedarfsplanung abgeleitet werden. Auch sind Risiken bestimmter Märkte und Kunden-

gruppen und zeitliche Verzögerungen der Zahlungsströme nicht für die Planung verfügbar. Treten dann Veränderungen am Markt auf, kann das Controlling keine Unterstützung für notwendige Unternehmensentscheidungen liefern.

Step 4: Dokumentation und Kommunikation der Planung

In vielen Unternehmen erfolgt die Planung in mehreren Runden sowohl Bottom-up als auch Top-Down. Dann stehen endlich die Budgetzahlen fest, endet die Planung mit der Planbilanz und Planergebnisrechnung.

Vergessen wird dann häufig, die der Planung zugrunde liegenden Annahmen und Risikobetrachtungen auch schriftlich nieder zu legen. Abweichungen im Laufe des Jahres und Änderungen der Planungsgrundlagen können so nicht erkannt und auch nicht für Korrekturmaßnahmen herangezogen werden. So wird ein wichtiger Baustein des Controllings schlicht vergessen. Wird dann das Budget nicht ausreichend im Hause kommuniziert, braucht es nicht zu wundern, wenn dann Abweichungen kritiklos hingenommen und keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Step 4: Festlegung der Kennzahlen

Ebenso wichtig, wie Dokumentation und Kommunikation der Planung, ist die Definition der steuerungsrelevanten Kennzahlen, Reports sowie der Informationsempfänger.

Es würde uns freuen, Ihnen unsere Vorgehensweise einmal persönlich vorzustellen.