

Turn-Around bei einem Maschinen- u. Anlagenbauer

Voraussetzungen:

Eine ganzheitliche Betrachtung der Erfolgsgrößen und Wertschöpfungsstruktur sowie die sichere Handhabung von Change Management-Ansätzen sind notwendige Voraussetzungen für den erfolgreichen Unternehmens-Turn-Around.

Unternehmen:

Mittelständischer Ausrüster für die Automobil-Industrie (OEM's und Tier 1).
Funktionale Organisation, Umsatz: über 40 Mio. €, Teil einer Unternehmensgruppe mit Finanzinvestor.

Problemstellung:

Es bestehen hohe „Reibungsverluste“ in der Schnittstelle „Vertrieb“ und „Produktion/Technik“.

Es gibt kein effektives, pro-aktives Projektmanagement und –controlling mit klaren Verantwortlichkeiten. Die Ergebnisbeiträge und die Kapitalbindung in den einzelnen Produktlinien sind nicht transparent. Das Unternehmensergebnis ist negativ (EGT: -1% v. GL), es existiert ein hoher Cash-Verbrauch infolge von Qualitätsproblemen, langen Durchlaufzeiten sowie unzureichendem Kapitalbindungsmanagement insbesondere bei Beständen und Forderungen.

Auftrag:

Verbesserung der Unternehmenssteuerung, Realisierung positiver Ergebnisbeiträge in den Produktlinien sowie eines positiven Free Cash Flows ggf. durch Veränderung der Geschäftsprozesse, der Unternehmensorganisation und des Führungssystems.
Interimistischer kaufmännischer Sparringspartner für den technisch-geprägten Allein-Geschäftsführer.

Einsatz-Dauer:

11 Monate

Vorgehensweise:

Sofortmassnahmen

Für die Bestandsaufnahme und Einleitung erster Massnahmen wird eine SWOT-Betrachtung (Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken) mit allen Führungskräften der einzelnen Unternehmensfunktionen durchgeführt. Daraus wird eine Prioritätenliste erforderlicher Massnahmen in Verbindung mit einer To-Do-Liste entwickelt und mit der Geschäftsführung und dem Führungsteam abgestimmt. Im weiteren werden Management-Foren wie „Kreditausschuss“ für ein effektiveres Debitoren- und Kreditorenmanagement und „Qualitätszirkel“ zur raschen Beseitigung der Qualitätsprobleme geschaffen. Zur Ergebnistransparenz der einzelnen Produktlinien wird eine Profit Center-Rechnung aufgebaut.

□ **Detail-Analyse**

Voraussetzung für die Verbesserung der Steuerungseffizienz sind:

1. die Überprüfung der Geschäftsprozesse

(Klärung z.B.: „Wie laufen bestimmte Teilprozesse ab und wer trägt dafür die Verantwortung? Sind die Ergebnisse in den Teilprozessen transparent, wird mit Kennzahlen gesteuert?“)

Analyse-Ergebnisse:

Nicht eingehaltene Termintreue (=> Prozessqualität), Konstruktionsänderungen sowie erforderliche Nacharbeiten auf Kundenbaustellen (=> Fertigungs- u. Montagequalität) führen zu sinkenden Margen, hohem Vorrätebestand bei unfertigen Anlagen sowie hohen Außenständen bei Kundenforderungen und damit zu einem negativen Free Cash Flow. Der Kalkulationsprozess mit Angebotskalkulation, mitlaufender Kalkulation und Nachkalkulation ist nicht durchgängig. Das ERP-System ist nur teilweise auf die Kernprozesse ausgerichtet. Es fehlt zur Steuerung ein Management-Informationssystem mit Kennzahlen.

2. die Überprüfung der Aufbauorganisation und Verantwortungsebenen

Analyse-Ergebnisse:

Die gegenwärtige funktionale, arbeitsteilige Ausrichtung mit diversen Schnittstellenproblemen bzgl. Zuständigkeit, Führungsspanne und Informationsfluss führt zu Reibungsverlusten im Tagesgeschäft und behindert eine klare, kunden- und prozessorientierte, dezentrale Geschäftssteuerung in den einzelnen Produktlinien.

3. die Überprüfung der Steuerungsinstrumente

Analyse-Ergebnisse:

Bestimmte Controlling-Module wie „Strategieplanung“, „Budgetierung / Kostenstellenberichte“, Auftragsplanung und –abwicklung (Projektcontrolling), rollierendes Forecasting, Personalwirtschaft mit einer Personalbedarfsplanung, Arbeitszeitmodelle zur höheren Flexibilisierung, ein an den Zielvereinbarungsprozess gekoppeltes Vergütungssystem, die Material- und Finanzwirtschaft mit Bestände- und Forderungscontrolling sind nur ansatzweise bzw. nicht eingeführt.

□ **Umsetzung**

Die Analyse-Ergebnisse werden in ein priorisiertes Maßnahmenprogramm überführt, das in diverse Teilprojekte mit einer spezifischen To-Do-Liste zerlegt wird. Der Projektfortschritt wird über Kennzahlen fortlaufend gemessen und ggf. bei negativen Abweichungen über zusätzliche Massnahmen korrigiert. Für jedes Teilprojekt wird ein verantwortlicher Projektleiter bestimmt.

Folgende Teilprojekte werden gestartet:

1. Unternehmensplanung und Zielvereinbarungsprozess
2. Business Units, Service-Einheiten und Prozessmanagement (“order-to-delivery”)
3. Projektmanagement und –controlling mit Fokus auf Qualität, Durchlaufzeiten, Termintreue, Kosten und Cash Flow
4. Kostensenkungsprogramm „Design-to-Cost“ für margenschwache Produktlinien und Business Units (u.a. durch Anpassung an neue Zielkalkulationswerte in den Baugruppen, Einsparungen bei A-Komponenten, Modularisierung und Standardisierung, Fertigungsverlagerung, verändertes Lieferanten-Mix)
5. Debitorenmanagement (von der Kundenbonitätsprüfung über Vertragsprüfung, Kreditlimits, Fakturierungsprozessen, Zahlungsbedingungen bis hin zum Mahnwesen)
6. Beschaffungs- und Kreditorenmanagement (Beschaffungsprozesse, Beständesteuerung, Preis- und Zahlungsbedingungen)

Ein laufendes Monitoring der Steuerungsprozesse sowie des Ergebnisfortschritts in den Teilprojekten erfolgt u.a. in monatlichen Business Unit-Meetings mit der Geschäftsführung.

Ergebnis:

Der Turnaround wird durch ein positives Unternehmensergebnis (EGT: +6% v. GL) sowie durch einen positiven Free Cash Flow nach ca. 1 Jahr erzielt. Der positive „Free Cash Flow“, der um ca. 3,5 Mio. € verbessert wird, wird im wesentlichen durch folgende Kernmassnahmen realisiert:

- Schaffung neuer Verantwortungsstrukturen (veränderte Aufbauorganisation)
- Einführung einer „prozessorientierten“ Linienorganisation (Business Units mit eigener Profit Center-Rechnung und Kennzahlensteuerung)
- Erhöhung der Vertriebseffizienz über Reorganisation der Vertriebsstruktur (eigene Verkäufer vs. Vertreter)
- Projektstrukturplanung mit Kapazitätsabgleich basierend auf Personalbedarfs- u. Stundenplanung
- Design-to-Cost-Ansatz mit Anpassung der Wertschöpfungsstrukturen
- Verkürzten Durchlaufzeiten durch optimierte Teilprozesse insb. bzgl. Fertigungslogistik und Verwaltung und Einhaltung der vereinbarten Liefertermine
- Effektives Projekt-, Bestände- und Debitorenmanagement durch Fokus auf „Projekt-Cash Flows“
- Konsequentes Qualitätsmanagement

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Turnaround-Situationen zeigt sich eine klare, glaubwürdige, zielorientierte Kommunikation über alle Ebenen und ein frühzeitiges Einbinden der Führungskräfte und Mitarbeiter gemäß dem Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“.