Leitfaden

Restrukturierung im Maschinen- und Anlagenbau

in Kooperation mit

EBNER STOLZ

VDMA Business Advisory

Leitfaden

Restrukturierung im Maschinen- und Anlagenbau

Inhalt

Ausgangslage 4

Handlungsfelder der Restrukturierung 5

Case I – Portfoliobereinigung und Variantenmanagement 5
1. Schaffung von Transparenz 6
2. Erarbeitung einer Potenzialindikation anhand ausgewählter Analysen 6
3. Erstellung der Maßnahmenpriorisierung 9
4. Umsetzung der Maßnahmen 11
Hindernisse und Hemmnisse 12
Don'ts 12

Case II – Optimierung Einkauf 13
1. Schaffung von Transparenz 13
2. Erarbeitung einer Potenzialindikation anhand ausgewählter Analysen 14
3. Erstellung der Maßnahmenpriorisierung 17
4. Umsetzung der Maßnahmen 19
Hindernisse und Hemmnisse 20
Don'ts 20

Case III – Optimierung Bestandsmanagement und Working Capital 21
1. Schaffung von Transparenz 21
2. Erarbeitung einer Potenzialindikation anhand ausgewählter Analysen 22
3. Erstellung der Maßnahmenpriorisierung 28
4. Umsetzung der Maßnahmen 29
Hindernisse und Hemmnisse 31
Don'ts 31

Fazit 32

Vorwort

Der Maschinen- und Anlagenbau hat eine bedeutende Stellung in der deutschen Volkswirtschaft. Damit auch in Zukunft die Branche ihre weltweite Bedeutung verteidigen kann, muss sie im Fall auftretender Krisensituationen schnell reagieren. Der vorliegende Restrukturierungsleitfaden soll Unternehmen dabei unterstützen, diesen Herausforderungen zu begegnen und aufzeigen, welche Optimierungsmaßnahmen das Management ergreifen kann.

Dazu werden anhand von drei ausgewählten Case Studies ausgewählte Ansätze aufgezeigt, wie Ertrags- und Liquiditätspotenziale analysiert und gehoben werden können.

Dieser Restrukturierungsleitfaden wurde in Zusammenarbeit von VDMA Business Advisory und Ebner Stolz Management Consultants GmbH verfasst.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

Bianca Illner
VDMA Business Advisory

Markus Mühlenbruch
Ebner Stolz

Ausgangslage

Wie muss sich das Management in Krisensituationen verhalten?

Das Management muss frühzeitig die richtigen Weichen stellen, um einer akuten Krise vorzubeugen. Eine Krise kann viele Ursachen haben. Unternehmen geraten in vielen Fällen dann in eine Krise, wenn Warnzeichen nicht richtig gedeutet oder Marktveränderungen zu spät erkannt werden. Die Führung ist daher gefordert, das Geschäftsmodell laufend und mit Weitblick auf den Prüfstand zu stellen. Aufkommende Branchentrends müssen erkannt und darauf reagiert werden, wie etwa im Bereich Elektromobilität oder in der Entwicklung einer Plattformökonomie. Ein Versäumnis solcher Entwicklungen, kann den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Die Zahl der Megatrends, die von Trendforschern und Instituten publiziert werden, ist groß.

Der deutsche Maschinenbau ist global aktiv und von den weltweiten Trends beeinflusst. Daher sollte er seine Strategie entsprechend ausrichten. Im vorliegenden Restrukturierungsleitfaden geht es jedoch nicht darum, Megatrends aufzuzeigen.

Es soll vielmehr betont werden, dass bei der ganzheitlichen Betrachtung eines in die Krise geratenen Unternehmens die Wirkungskette, welche letztendlich von den Trends bis hin zu Einzelmaßnahmen bei einer Restrukturierung eine Rolle spielt, in die Planung aufgenommen wird.

Innovationsdruck und Digitalisierung rücken in den Hintergrund, da Unternehmen in einer Krise einem enormen Kostendruck ausgesetzt sind und Handlungsbedarf in diesem Feld haben.

Die folgenden drei Praxisbespiele zeigen, wie Herausforderungen und aufkommende Krisensituationen gemeistert werden können. Die Business Cases greifen exemplarisch Optimierungsthemen im Variantenmanagement, Einkauf und Bestandsmanagement/Working Capital auf. Durchgängig wird die Ausgangssituation, Treiber und Vorgehensweise von der Datenaufbereitung bis zur Umsetzung ausgewählter Maßnahmen beschrieben.

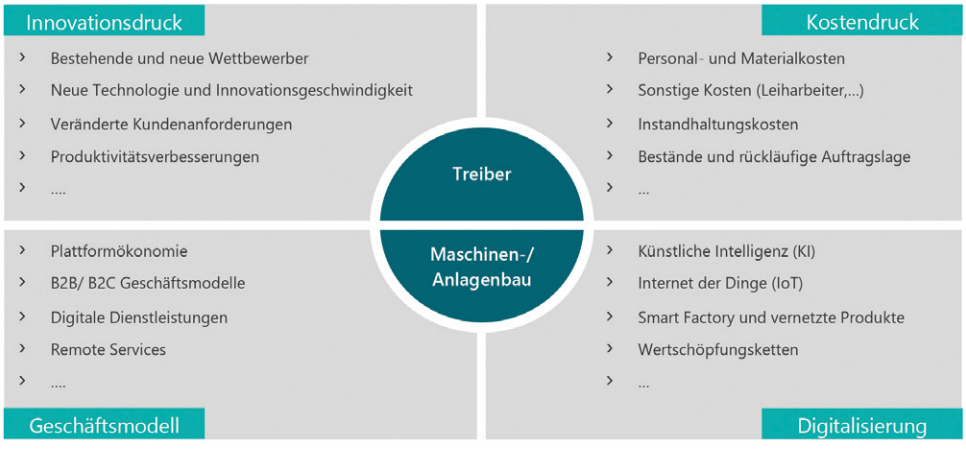
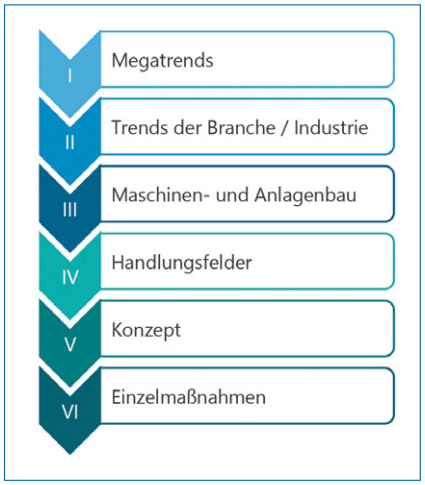


Abbildung: Ausgewählte Treiber im Maschinen- / Anlagenbau

Quelle: Ebner Stolz



Handlungsfelder der Restrukturierung

Case I – Portfoliobereinigung und Variantenmanagement

A. Ausgangssituation

Das Unternehmen ist ein breit aufgestellter Hersteller von Maschinen für Präzisions- und Normteile an zwei Standorten in Deutschland und Kroatien.

- Produktion für die Zielmärkte Europa und Nordamerika
- Das Unternehmen bekommt die zunehmenden Handelskonflikte verstärkt zu spüren, was ebenfalls zu einer schlechteren Marktlage führen könnte
- Anhaltendes, wenn auch abnehmendes Wachstum in Deutschland
- Positionierung insbesondere über das Angebot einer hohen Fertigungstiefe und die Möglichkeit der Komponentenfertigung

Durch strategische Fehler in den letzten 5 Jahren sowie einem zielbranchenimmanenten Wegfall von Umsätzen steht das Unternehmen derzeit vor einer Vielzahl von potenziell geschäftsgefährdenden Herausforderungen:

- Das Unternehmen erhöhte seine Produktvielfalt, um in Nischen zu gelangen oder um dem Kundenwunsch nach mehr Individualität Rechnung zu tragen
- In gleichem Maße erhöhte sich dadurch die Vielfalt an Bauteilen und Komponenten
- Insgesamt führt die erhöhte Produkt-, Bauteil-, und Komponentenvielfalt zu einem erheblichen Zuwachs an betrieblicher Komplexität, die sich in Kosten und Prozessqualität negativ bemerkbar macht
- Die bisherige Produktpolitik fokussiert auf kundenindividuelle Lösungen

B. Treiber

- In der Fertigung wird größtenteils auf einem sehr veralteten Maschinenpark mit inhärentem Ausfallrisiko produziert; hinzu kommen eine hohe Ausschussquote sowie Durchlaufzeiten von durchschnittlich 21,7 Tagen (15%-Perzentil 3,7 Tage; 85% Perzentil 41 Tage; Quelle: VDMA Benchmarks Fertigung und Montage 2019)
- Eine unzureichende Auftragskalkulation erschwert die Transparenz und das wirtschaftliche Handeln
- Die Breite und Tiefe der Produktpalette mit vielen unterschiedlichen Varianten und entsprechender Komplexität müssen beherrscht werden
- Hohe Lagerhaltungskosten und Lagerbestände belasten die Rentabilität
- Geringer Deckungsbeitrag von rund 7% bei den Hauptprodukten
- Die Rendite ist auf Grund von Produkten mit negativen Deckungsbeiträgen II unter Druck
- Basierend auf der Entwicklung der Auftragseingänge (-16% zum Vorjahr) ist aktuell ein rückläufiger Trend erkennbar, die Branche erwartet entsprechend nur ein leichtes Wachstum von ca. +1%

C. Vorgehensweise

Basierend auf der Ausgangslage und den identifizierten Treibern sind insbesondere das Produktportfolio zu analysieren und entsprechende Maßnahmen wie eine Portfoliobereinigung bzw. Variantenreduzierung abzuleiten. Dabei wird ein vierstufiges Vorgehen angewendet.

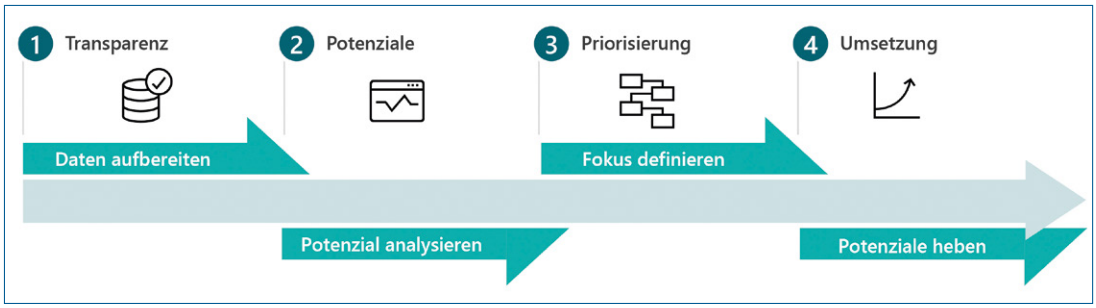


Abbildung: Vorgehen Optimierung Quelle: Ebner Stolz

1. Schaffung von Transparenz

Um Einsparungsmaßnahmen durch eine Portfoliobereinigung bzw. Variantenreduzierung zu ermitteln, bedarf es im ersten Schritt der Schaffung von Transparenz. Dazu wird im folgenden Abschnitt erläutert, wie vorhandene Daten und Informationen für anschließende Analysen aufbereitet werden, um die Potenziale durch eine Portfoliobereinigung bzw. Variantenreduzierung vollständig zu realisieren:

- **Ermittlung des produktbezogenen Deckungsbeitrags II, Umsatzes und Absatzschwankungen**
  In der Praxis hat sich die DB-Rechnung etabliert. Leider ist diese Auswertung in vielen mittelständischen Betrieben nicht oder nur unzureichend vorzufinden. In diesem Fall empfiehlt es sich, mit dem Rohertrag -respektive Rohertragsquote- nach Produktgruppe zu arbeiten, um ein Gefühl über die Rentabilität zu bekommen.
- **Aufbereitung von produkt-, teile-, und komponentenspezifischen Anforderungen**
  Das Zusammentragen und anschließende Aufbereiten von Dokumenten und Datensätzen bezüglich der Anforderungen spiegelt den ersten Schritt zur Ermittlung von Potenzialen zur Variantenreduzierung wider. Die Daten dafür können den Produkt- bzw. Artikelspezifikationen entnommen werden.

2. Erarbeitung einer Potenzialindikation anhand ausgewählter Analysen

Die zuvor erhobenen Basisdaten bilden die Grundlage, anhand derer gezielte Auswertungen möglicher Potentiale für Kostensenkungen und Ergebnisverbesserungen durch eine Portfoliobereinigung sowie Variantenreduktion realisiert werden können:

- **Produktportfolioanalyse (ABC-Analyse)**
  Die Portfolioanalyse dient dazu, ergebnissteigernde und ergebnisschmälernde Artikel zu identifizieren. Dabei werden die bestehenden Artikel in vier Gruppen aufgeteilt und entsprechend ihres Ergebnisbeitrages absteigend sortiert. Gruppe A beinhaltet die Artikel, mit denen 70% des positiven Ergebnisbeitrags erzielt werden; Gruppe B beinhaltet Artikel, mit denen weitere 20% des Ergebnisbeitrags erzielt werden; Gruppe C beinhaltet Artikel, mit denen weitere 10% des Ergebnisbeitrags erzielt werden; Gruppe D beinhaltet Artikel, die einen negativen Ergebnisbeitrag generieren.

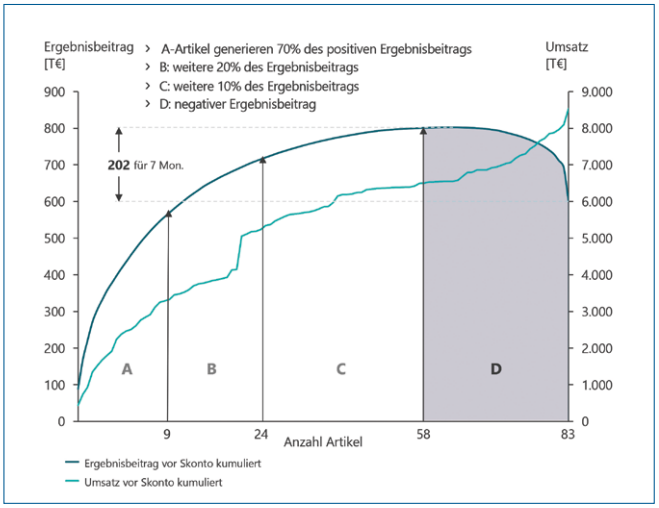


Abbildung: Produktportfolioanalyse (ABC-Analyse) Quelle: Ebner Stolz

- **Anfertigung einer statistischen Sortimentsanalyse über alle Produktgruppen hinweg**
  Im Fall mehrerer Produktgruppen kann es sich lohnen, eine Deckungsbeitragsanalyse auf dieser Ebene durchzuführen. Häufen sich beispielsweise Artikel mit einem negativen Deckungsbeitrag II in einer bestimmten Produktgruppe, so sollte überlegt werden, ob es nicht sinnvoll wäre die gesamte Produktgruppe aufzugeben und abzukündigen. Die dadurch gewonnenen Ressourcen könnten anschließend ergebnisorientierter eingesetzt werden, um beispielsweise die Entwicklung in langfristig erfolgsversprechendere Produkten voranzutreiben.

- **Bewertung der Artikel unter Einbeziehung des Deckungsbeitrags II und der individuellen Absatzschwankungen (ABCD-XYZ-Analyse)**
  Für das Unternehmen ist eine hohe Planbarkeit im Bezug auf den Umsatz essentiell, um langfristig wichtige Investitionen tätigen zu können. Vor diesem Hintergrund lohnt es sich auf Artikel zu fokussieren, die geringen Absatzschwankungen unterliegen. Artikel, die neben hohen Absatzschwankungen gleichzeitig einen negativen Deckungsbeitrag II vorweisen, gilt es genauer zu analysieren, da sie neben mangelnder Planungssicherheit das Betriebsergebnis negativ beeinflussen. Für Artikel der beschriebenen Kategorie ist es ratsam zeitnah geeignete Maßnahmen (Abkündigung, Verbesserung der Kostenstruktur,...) einzuleiten.

- **Identifizierung einer Teile- und Komponentenebene mit hohem Reduzierungspotenzial**
  Einzelteile, Komponenten und Baugruppen mit hohem Reduzierungspotenzial lassen sich sehr gut mittels einer Detailanalyse der Stücklistenstruktur identifizieren. Dabei wird nach Bauteilen mit ähnlichen Funktionen oder Eigenschaften gesucht. Beim möglichen „Aussortieren“ von redundanten Bauteilen müssen allerdings immer auch denkbare Effekte auf die Angebotsstruktur beachtet und Auswirkungen hierauf abgeleitet werden. Nach erfolgreich abgeschlossenen Analysen sind Einzelteile und Komponenten auf allen Ebenen der Variantenstruktur zu eliminieren. Folge dieser Variantenreduzierung ist ein angepasstes Produkt- und Angebotsprogramm. Die Reduzierung der Produktstruktur bildet nun die Grundlage für Integralbauweise, Teilefamilie, Baukästen und Modularisierung, die eine erhebliche Effizienzsteigerung bewirken kann.

Technologiesegment

Deckungsbeiträge gem. Nachkalkulation	Produktgruppe A	Produktgruppe B	Produktgruppe C	Produktgruppe D
< 0%	350 T€ 6 Artikel	510 T€ 8 Artikel	680 T€ 5 Artikel	620 T€ 6 Artikel
0 – 10%	540 T€ 11 Artikel	450 T€ 7 Artikel	880 T€ 14 Artikel	210 T€ 2 Artikel
>10 – 20%	370 T€ 2 Artikel	630 T€ 5 Artikel	310 T€ 3 Artikel	1620 T€ 5 Artikel
>20	480 T€ 2 Artikel	590 T€ 3 Artikel	390 T€ 1 Artikel	1.250 T€ 3 Artikel
	1.740 T€	2.180 T€	2.260 T€	3.700 T€

Abbildung: Sortimentsanalyse über alle Produktgruppen Quelle: Ebner Stolz

Absatzschwankung

Ergebnisbeitrag	X-Artikel (< 70%)	Y-Artikel (70 – 150%)	Z-Artikel (>150%)	Gesamt
A-Artikel	1.070 T€ 2 Artikel	590 T€ 3 Artikel	1.050 T€ 5 Artikel	2.710 T€ 9 Artikel
B-Artikel	880 T€ 5 Artikel	910 T€ 7 Artikel	1.140 T€ 13 Artikel	2.930 T€ 25 Artikel
C-Artikel	640 T€ 8 Artikel	380 T€ 6 Artikel	1.060 T€ 20 Artikel	2.080 T€ 34 Artikel
D-Artikel	760 T€ 7 Artikel	1.160 T€ 11 Artikel	240 T€ 7 Artikel	2.160 T€ 25 Artikel

Abbildung: ABCD-XYZ-Analyse Quelle: Ebner Stolz

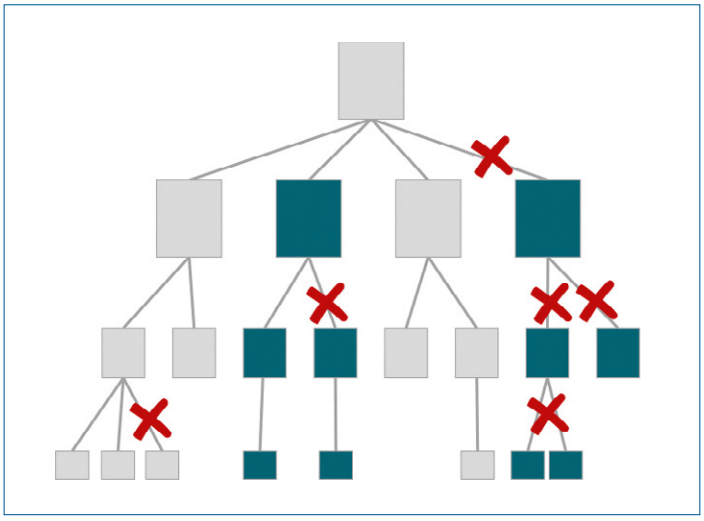


Abbildung: Schematische Darstellung der Komponentenebenen Quelle: Ebner Stolz

- **Variantenbegrenzung**
  Ziel der Variantenbegrenzung ist es, die Vielfalt und Komplexität bei der Handhabung der benötigten Teile auf ein Minimum zu begrenzen. Um eine Variantenbegrenzung vorzunehmen, muss zunächst die komplette Produkt- und Baugruppenstruktur erhoben und strukturiert werden. Darauf aufbauend können Untersuchungen vorgenommen werden, inwieweit bspw. eine Integralbauweise, Funktionsintegration oder auch eine Verlagerung des Variantenbestimmungspunktes möglich ist. Resultierende Maßnahmen wären z.B. die Etablierung von Standardbaukästen oder die Einführung von Gleichteilemanagement. Die Definition des Variantenentstehungsprozesses und der Variantenziele helfen hier, eine bessere Übersicht zur möglichen Variantenbegrenzung zu bekommen. Für die verschiedenen Varianten sollte eine Kosten-Nutzen-Analyse vorgenommen werden.

  Als Resultat dieser Variantenbegrenzung und der eingeführten Gleichteilenutzung können nun die Vorteile einer durchgängigen Standardisierung und Modularisierung genutzt werden. Dadurch erhöht sich die zeitliche Effizienz im Bereich F&E, was zusammen mit der höheren Einbaurate durch die geringere Variantenanzahl eine direkte kostenseitige Einsparung zur Folge hat. Die verschlankten und transparenten Prozesse der Variantenentstehung setzen bisher gebundene Ressourcen frei, die dann an anderer Stelle des Unternehmens verwendet werden können, um eine zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu unterstützen.

- **Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen und Potenzialbandbreiten**
  Mittels der Durchführung von Potenzialanalysen in enger Abstimmung mit den Abteilungen/Bereichen Vertrieb, Produktion und Entwicklung können Umsetzungsmaßnahmen bewertet werden. Dies lässt sich ebenfalls auf gesamte Produktgruppen übertragen. Beim Festlegen der Potenzialbandbreiten empfiehlt es sich, mögliche Up- bzw. Downsides zu beachten.

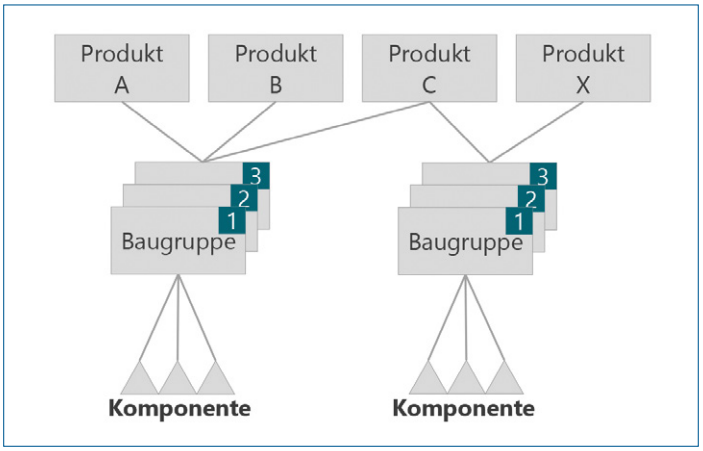


Abbildung: Übersicht über die Baugruppen- und Komponentenzugehörigkeit

Quelle: Ebner Stolz

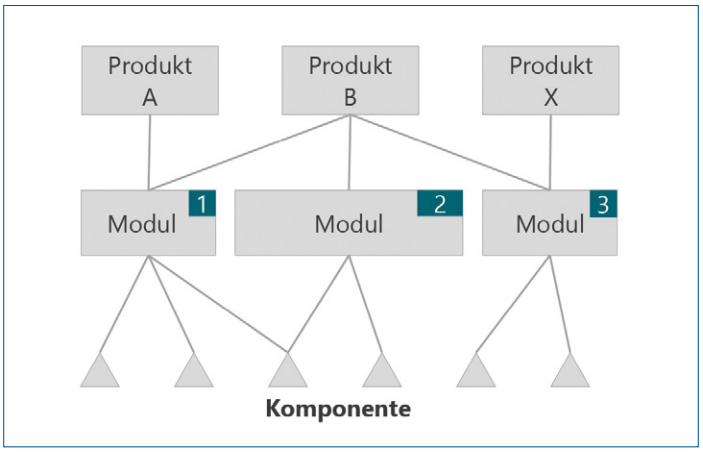


Abbildung: Komponenten - und Modulzugehörigkeiten nach Variantenbegrenzung

Quelle: Ebner Stolz

Artikel	Maßnahme	Potenzialbandbreite in T€	
		Min (Abs.)	Max (Abs.)
Artikel 1	Preiserhöhung durchsetzen	117	153
Artikel 2	Produkt abkündigen	87	178
Artikel 3	Produktion verlagern	36	89
Artikel 4	Produktion verlagern	121	215
Artikel 5	Prozesse optimieren	15	32
Gesamt		**376**	**667**

Abbildung: Übersicht Maßnahmen und Potenzialbandbreiten (T€) Quelle: Ebner Stolz

Key Performance Indicator	Beschreibung	Berechnung
Komplexitätskosten	Komplexitätskosten können sein: Wartezeiten, Wegzeiten, Rüstaufwand,.... Diese werden in das Verhältnis zu den Gesamtkosten gesetzt.	$\frac{Komplexitätskosten * 100}{Gesamtkosten}$
Externe Variantenvielfalt	Die externe Variantenvielfalt wird durch das Verhältnis möglicher Produktvarianten mit dem aktuellen Artikelspektrum beschrieben. Je höher desto besser.	$\frac{Anzahl\ möglicher\ Produktvarianten}{Anzahl\ Artikel}$
Interne Variantenvielfalt	Durchschnittliche Anzahl der Produktvarianten in denen der gleiche Artikel verbaut werden kann.	$\frac{\sum_{i=0}^{i=n} Anzahl\ der\ Produktvarianten\ mit\ Artikel\ x_i}{Anzahl\ der\ Artikel\ x}$
Artikeleinsatz	Der Artikeleinsatz beschreibt den Anteil der Artikel, die in verschiedenen Produktvarianten verbaut werden können an der Gesamtheit der Artikel.	$\frac{Anzahl\ der\ in\ verschiedenen\ Produktvarianten\ verbauten\ Artikel\ * 100}{Anzahl\ Artikel\ gesamt}$
Portfolio-Effizienz	Beschreibt wie viele Produktvarianten tatsächlich nachgefragt werden. Dafür werden die produzierten Produktvarianten ins Verhältnis zur Anzahl möglicher Produktvarianten gesetzt.	$\frac{Anzahl\ produzierter\ Produktvarianten}{Anzahl\ möglicher\ Produktvarianten}$

Abbildung: Übersicht Key Performance Indicators im Portfolio- und Variantenmanagement Quelle: Ebner Stolz

3. Erstellung der Maßnahmenpriorisierung

Die Maßnahmenpriorisierung sollte insbesondere unter Beachtung der aktuellen Krisensituation des Unternehmens erfolgen. Liegt beispielsweise eine Liquiditätskrise vor, so ist der Fokus auf der Umsetzung von Quick-Wins. Gekoppelt mit einer Parallelisierung der Maßnahmenumsetzung, ermöglicht dies eine zeitnahe Realisierung großer Potenziale:

- **Priorisierung der zu bearbeitenden Produkte mit geringen bzw. negativen Deckungsbeiträgen II**
  Um abzuleiten, welche Produkte zuerst bearbeitet werden sollten, empfiehlt es sich, eine Top-10-Produktliste mit negativen Deckungsbeiträgen II anzufertigen. Für die einzelnen Produkte gilt es, den negativen DB II dem mit dem jeweils generierten Umsatz gegenüber zu stellen. Bei Produkten, die einen hohen Umsatz generieren bei gleichzeitig hohem negativen DB II, ergeben sich somit große Ergebnispotenziale durch minimale prozentuale Preisanpassungen. Alternativ dazu kann es ratsam sein, Produkte mit hohen negativen Deckungsbeiträgen II abzukündigen oder die eigene Kostenstruktur durch die Verlagerung der Produktion bzw. Prozessoptimierungen zu verbessern.

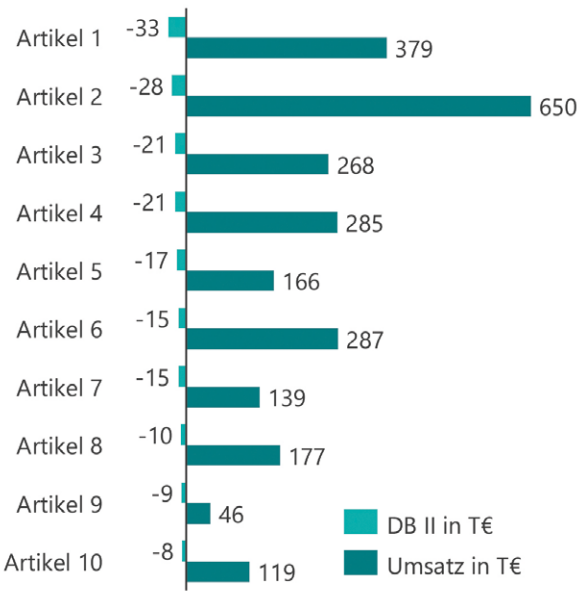


Abbildung: Gegenüberstellung von DB II und Umsatz für die Top-10 Artikel mit negativen DB II Quelle: Ebner Stolz

- **Maßnahmenbewertung durch Abschätzung der Umsetzungserfolgswahrscheinlichkeit und Realisierungsgeschwindigkeit**
  Mögliche Maßnahmen sollten dabei stets für jedes Produkt bzw. jede Produktgruppe in Absprache mit beteiligten Personen aus Vertrieb, Engineering, Einkauf, Produktion und Controlling besprochen werden, um die jeweiligen Erfolgswahrscheinlichkeiten abzuschätzen. In individuellen Gesprächen ergibt sich meist, ob eine Preiserhöhung, eine Portfolioveränderung oder Modifikation dem Kunden gegenüber möglich ist, und ob sich Kosteneinsparungen durch die Verlagerung der Produktion bzw. Prozessoptimierungen realisieren lassen. Zudem ist für jede Maßnahme die Realisierungsgeschwindigkeit zu bestimmen. Dabei gilt es, sich über mögliche Einflussfaktoren wie Kündigungsfristen und sonstige vertragliche Vereinbarungen gegenüber dem Kunden zu informieren und in die Analyse miteinfließen zu lassen. Bedarf es beispielsweise der Identifikation von Quick-Wins, um kurzfristige Liquiditätsengpässe zu überbrücken, sollte man sich auf Maßnahmen mit einer hohen Realisierungsgeschwindigkeit konzentrieren. In anderen Fällen kann man sich einer möglichen effizienteren Lösung widmen.

- **Gesamtpotenzialschätzung inkl. -hochlauf**
  Zur Gesamtpotenzialschätzung werden alle Einzelpotenziale summiert und der Hochlauf der Potenziale über den Zeitverlauf dargestellt. Um Chancen und Risiken zu betrachten, ist je Produkt ein Wert innerhalb der Potenzialbandbreite heranzuziehen. Dies ist insbesondere für die Unternehmensplanung relevant.

- **Erstellung einer Umsetzungsplanung**
  Anhand einer Umsetzungsplanung wird dargestellt, wie die einzelnen Maßnahmen für die Artikel im zeitlichen Verlauf angegangen werden sollten. Insbesondere Zusammenhänge zwischen den Maßnahmen dürfen bei der Erstellung der Umsetzungsplanung nicht in Vergessenheit geraten - so lohnt es sich beispielsweise, die Verlagerung der Produktion für die Artikel 3 und 4 in einem ähnlichen Zeitraum durchzuführen.

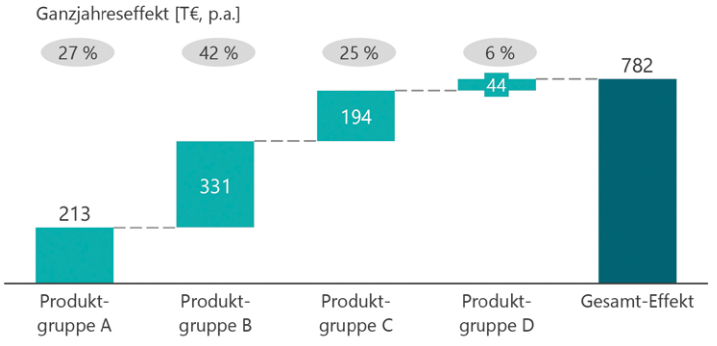


Abbildung: Potenziale über alle Produktgruppen hinweg

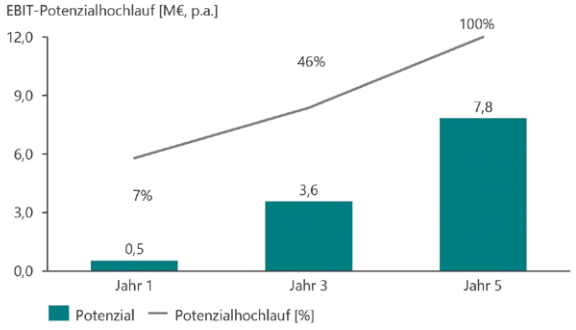


Abbildung: Potenzialhochlauf bis Jahr 5

Quelle: Ebner Stolz

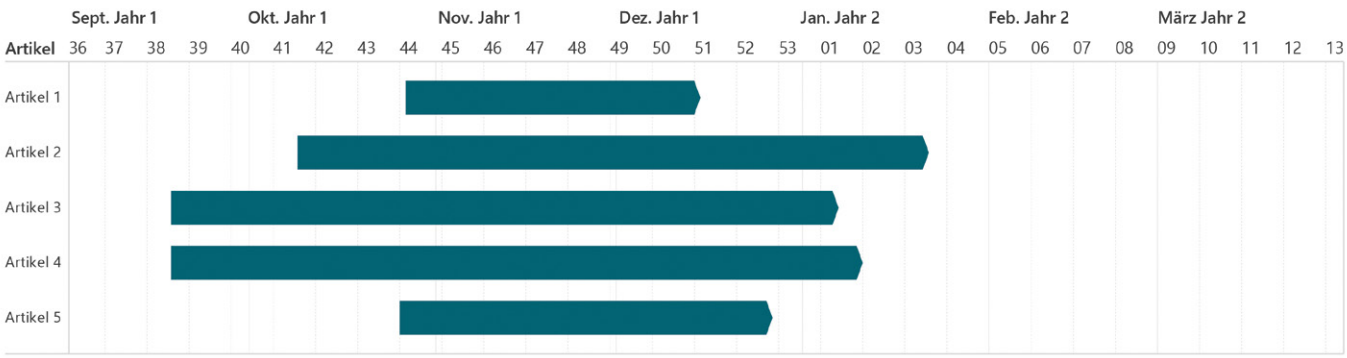


Abbildung: Zeitliche Umsetzungsplanung der Maßnahmen für die Artikel 1 bis 5 Quelle: Ebner Stolz

4. Umsetzung der Maßnahmen

Ein strukturiertes Vorgehen bei der Umsetzung von Maßnahmen ist notwendig, um möglichst viele der geplanten Potenziale zu heben. Dabei ist es ratsam der 80-20-Regel zu folgen, um Kapazitäten möglichst ergebnisorientiert einzusetzen:

- **Definition relevanter Mitarbeiter/ Projektteams**
  Die Definition relevanter Mitarbeiter dient neben der Verteilung von Verantwortlichkeiten dazu, dass Personen mit dem für das Umsetzen der Maßnahmen relevanten Know-how identifiziert und entsprechend zugeteilt werden.

- **Schaffung erforderlicher Kapazitäten**
  In Krisensituationen befasst sich der Vertrieb in erst Linie damit, Umsatz zu generieren.
  - Hier bedarf es zusätzlicher Kapazitäten, um die Produkte zu identifizieren, die für das Unternehmen ertragssteigernd bzw. ertragsvernichtend sind. Entsprechend muss der Fokus des Vertriebs angepasst werden. Für die Umsetzung der Maßnahmen müssen Kapazitäten geschaffen werden, um den aktuellen Produktaufbau zu überdenken und neu zu gestalten, sodass durch die Entwicklung bspw. einer Modulbauweise eine Komplexitätsreduktion über alle Stufen hinweg realisiert werden kann.

- **Detailliertes Vorgehen je Produkt/ Produktgruppe**
  Anhand eines detaillierten Vorgehens werden die oftmals komplexen Vorgehensweisen festgehalten und können im zeitlichen Verlauf mit dem tatsächlichen Vorgehen abgeglichen werden.

Artikel	Produktgruppe	Maßnahme	Beginn Effekte	FYE in T€
Artikel 1	A	Preiserhöhung durchsetzen	Okt. Jahr 1	136
Artikel 2	A	Produkt abkündigen	Sept. Jahr 1	118
Artikel 3	B	Produktion verlagern	Mai Jahr 2	56
Artikel 4	B	Produktion verlagern	Juli Jahr 2	189
Artikel 5	B	Prozesse optimieren	Nov. Jahr 1	27

Abbildung: Detailliertes Vorgehen je Artikel (FYE = Ganzjahreseffekt) Quelle: Ebner Stolz

- **Variantenbeherrschung**
  Eine Variantenreduzierung oder eine Variantenbegrenzung führt im Unternehmen zu einer standardisierten Produkt- und Baugruppenstruktur. Durch diese Senkung der Komplexität erreicht man nicht nur effiziente Abläufe, sondern reduziert direkt die Kosten für das Untertnehmen. Werden alle beschriebenen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt, steht am Ende ein akzeptiertes Regelwerk, welches eine größtmögliche Effizienz im Umgang mit der Variantenvielfalt ermöglichen soll. Für eine effizientere Variantenbeherrschung müssen Unternehmensstrukturen und -prozesse angepasst werden. Weiterhin ist immer die Fragestellung „Eigenfertigung oder Fremdfertigung“ bei der Entscheidungsfindung mit einzubeziehen.

Hindernisse und Hemmnisse

Im Rahmen der kurzfristigen Hebung der Potenziale in der Portfoliobereinigung sowie im Variantenmanagement, kann erfahrungsgemäß mit folgenden Hindernissen und Hemmnissen gerechnet werden (Beispiele):

- Lange Vertragslaufzeiten erlauben keine kurzfristigen Kündigungen bzw. die Einstellung der Belieferung
- Schlechte Datenqualität (fehlende Deckungsbeiträge II je Produkt, Stammdaten nicht gepflegt) erschweren die Bewertung einzelner Produkte/ Produktgruppen
- Fehlendes Know-how im Engineering bei Fragestellungen der Komplexitätsreduktion
- Unzureichende Dokumentationen führen zu einer zeitintensiven und fehlerhaften Aufbereitung relevanter Daten
- Abkündigungen verärgern Kunden nachhaltig
- Sinkende Management-Aufmerksamkeit birgt die Gefahr, in alte Muster zu verfallen

Don’ts

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Portfoliobereinigung und Variantenmanagement gibt es eine Vielzahl von Fehlern, die häufig dazu führen, kalkulierte Potenziale nicht bzw. nicht im vollen Umfang zu heben. Da dies unter Umständen gravierende Folgen haben kann, sollte folgender Auszug von „Don’ts“ über den gesamten Prozess beachtet werden:

- Variantenmanagement bedeutet nicht, die Anzahl der Varianten zu verringern, sondern das Produktportfolio so zu gestalten, dass das Variantenangebot den Kundenwünschen nachkommt und gleichzeitig wirtschaftlich ist. Variantenreduktion ohne einhergehende Kommunikation mit dem Kunden
- Abschaffung der umsatzstärksten Varianten
- Qualitätsminderungen durch den Aufbau modularer Baugruppen.

Case II – Optimierung Einkauf

A. Ausgangssituation

Ein mittelständisches Unternehmen aus dem Anlagenbau produziert sowohl standardisierte als auch kundenspezifische Anlagen und Aggregate, die weltweit im Betrieb sind. Neben der Produktherstellung werden von dem Unternehmen noch folgende Leistungen erbracht:

- Planung und Konstruktion,
- Montage,
- Inbetriebnahme,
- Service und Wartung.

Der Markt für die Anlagenbausparte ist stark umkämpft und stellt das Unternehmen konkret vor folgende Herausforderungen:

- Verstärktes Eindringen asiatischer Anbieter in den Markt führt zunehmend zu Umsatzrückgängen und Gewinneinbrüchen
- Neue Umweltstandards treiben den Markt für Umbauten und Nachrüstungen an. Diese Entwicklung führt zu einer zusätzlichen Belastung der Kostenstruktur
- Die strategische Ausrichtung auf anspruchsvolle Apparaturen kann ein Abgrenzungspotenzial zu den Wettbewerbern bieten, bedarf jedoch eines Umdenkens des Managements und der Straffung der Organisation.
- Eine fehlende Anpassung des Geschäftsmodells an das schwierige Marktumfeld führt zu erheblichen Verlusten im letzten Geschäftsjahr und belastet auch die derzeitige Liquiditätssituation zunehmend
- Die mittel bis gering ausgeprägte Vertriebsorganisation ist nicht in der Lage, das notwendige Wachstum mit bestehenden und neuen Anlagen nachhaltig zu sichern und auszubauen. Potenziale sind auch durch den Aufbau strategischer Partnerschaften denkbar.

B. Treiber

- Die interne Kostenstruktur kann nicht im gleichen Maße angepasst werden wie die Reduktion des Rohertrags (-17%); hierzu müssen u.a. der Materialaufwand und die bezogenen Leistungen untersucht werden
- Geringer Deckungsbeitrag von rund 9% der Hauptprodukte
- Mangelnde Auftragskalkulation erschwert die Transparenz und das wirtschaftliche Handeln

C. Vorgehensweise

1. Schaffung von Transparenz

Die Schaffung von Transparenz bildet den Ausgangspunkt für die Ermittlung von Einsparungsmaßnahmen.

- **Aufbereitung von Lieferanten-Vertragsinformationen und Einschätzungen des Lieferantenmarkts**
  Sammeln und anschließendes Aufbereiten von Vertragsinformationen inkl. Kreditorenname, Einkaufsvolumen, Vertragsabschlussdatum, Vertragslaufzeit, automatische Verlängerungsfristen, Bonusvereinbarungen etc. Die Lieferanten haben in vielen Fällen eine dominante Stellung, da Unternehmen des Anlagenbaus vielfach kleine Mengen mit z.T. sehr spezifischen Anforderungen beschaffen. Die klassische Preisverhandlung funktioniert oft nur in eingeschränktem Umfang, daher sind insbesondere alternative Ansätze zur Kostenreduktion zu prüfen.

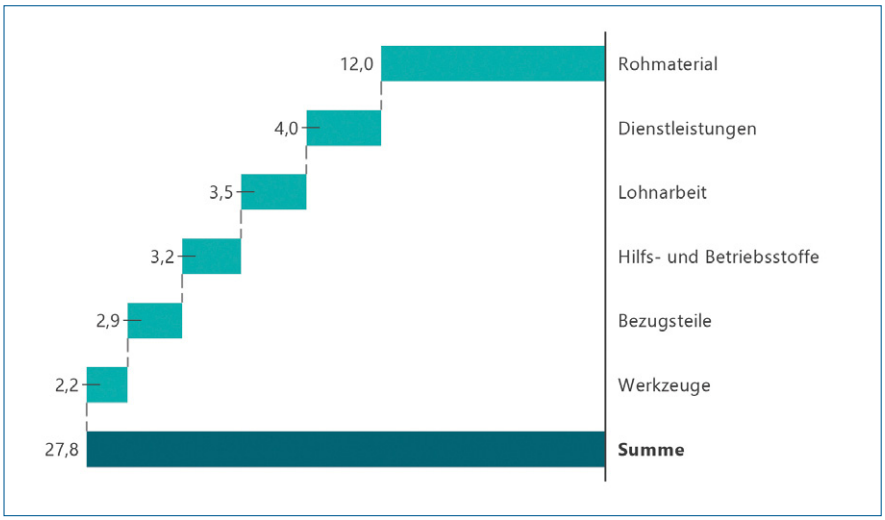


Abbildung: Verteilung des EKVs nach Warengruppe (M€) Quelle: Ebner Stolz

- **Erstellung einer Gesamtübersicht über alle Einkaufsvorgänge**
  Export von Einzelbestellungen auf Artikelebene (Bestelldatum, Artikelbezeichnung, Warengruppe, Menge, Preis, Kostenstelle, Werk, Bedarfsanforderer, Kontierung, Kreditorendaten (PLZ, Anlagedatum, Zahlungskonditionen etc.) aus IT-Systemen und anschließende Konsolidierung in einer Übersicht (letzte drei Jahre).
- Insbesondere die Konsolidierung von Bestell- und Kreditorendaten dient als Datengrundlage für die folgende Erarbeitung der Potenzialindikation.

2. Erarbeitung einer Potenzialindikation anhand ausgewählter Analysen

Auf Grundlage von Basisdaten wird anhand gezielter Auswertungen ein mögliches Potenzial für Kostensenkungen in den Bereichen Materialaufwand, bezogene Leistungen, sonstige betriebliche Aufwendungen (sbA) und Einkaufsprozesse ermittelt:

- **Darstellung des jährlichen Einkaufsvolumens (EKV) nach Warengruppe (stichtagsbezogen und im zeitlichen Verlauf)**
  Die Darstellung des Einkaufsvolumens nach Warengruppen dient neben der wertmäßigen Ermittlung auch dazu, in der Einkaufsabteilung ein Bewusstsein für die historische Entwicklung aufzuzeigen und diese in Relation zu GuV-Positionen wie Umsatz, Gesamtleistung oder der Bestandsentwicklung zu setzen. Ebenfalls kann dadurch abgeleitet werden, in welchen Warengruppen bereits mit kleinen prozentualen Einsparungen große Effekte erzielt werden können.

- **Darstellung des EKV nach Anzahl der Lieferanten (ABC-Analyse) anhand verschiedener Schwellenwerte (bspw. Aufteilung gesamtes EKV nach 80%, 15% und 5%)**
  Auf Grundlage einer ABC-Analyse kann abgeleitet werden, ob die vorhandene Lieferantenstruktur zur Unternehmensgröße passt und welche Lieferanten im Fokus einer Einkaufsinitiative stehen sollten. Ebenfalls gibt es insbesondere im Bereich der C-Artikel häufig zu viele Lieferanten, die zur Einsparung von Prozesskosten gebündelt werden könnten. Die Anzahl der Lieferanten pro Warengruppe zeigt darüber hinaus die Möglichkeit der Volumenbündelung an, d.h. die Verlagerung des EKV auf wenige Lieferanten.

- **Auswertung der Vertragsübersicht hinsichtlich vereinbarter Preisstaffeln und Bonusschwellen**
  Anhand dieser Analyse wird untersucht, ob Preisstaffeln und Bonusschwellen grundsätzlich ausgenutzt und Bestellungen vorgezogen werden sollten.

- **Analyse der aufbereiteten Vertragsübersicht hinsichtlich des Vertragsabschlusses sowie verhandelter Konditionen**
  Die transparente Darstellung aller Verträge dient grundsätzlich als Basis um herauszufinden, ab wann mit Potenzialen gerechnet werden kann. Ebenfalls wird dadurch ersichtlich, welche Warengruppen und Dienstleistungen selten verhandelt wurden und worauf sich kurzfristig fokussiert werden sollte (kurzfristig ablaufende Verträge). Anhand dessen wird daher ein Fokusvolumen abgeleitet, welches im Rahmen der Einkaufsinitiative fokussiert bearbeitet wird und als Basis zur Potenzialableitung dient.

- **Darstellung des EKV nach Einkäufer/ Bedarfsträger/ Kostenstelle**
  Anhand der Auswertung kann neben einer Prüfung der Budgeteinhaltung ebenfalls untersucht werden, ob die Aufteilung des Einkaufsvolumens auf Einkäufer/ Bedarfsträger/ Kostenstellen in ihrem Umfang sinnvoll ist oder, ob insbesondere bei einzelnen Einkäufern große Unterschiede bzgl. des verantworteten Einkaufsvolumens bestehen.

- **Darstellung des EKV (prozentual und absolut) nach Dauer der Lieferantenbeziehung (in Jahren)**
  Anhand der Darstellung des EKV nach Lieferantenbeziehung wird schnell ersichtlich, wie häufig neue Lieferanten ausgewählt werden und welches Einkaufsvolumen auf Bestandslieferanten bzw. „alte“ Lieferanten entfällt. Dies dient als guter Indikator, um die Beschaffungsorganisation hinsichtlich ihrer strategischen Fokussierung zu bewerten und, um mögliche Potenziale (insbesondere im indirekten Bereich) durch die Vergabe von Einkaufsvolumina an neue Lieferanten abzuleiten.

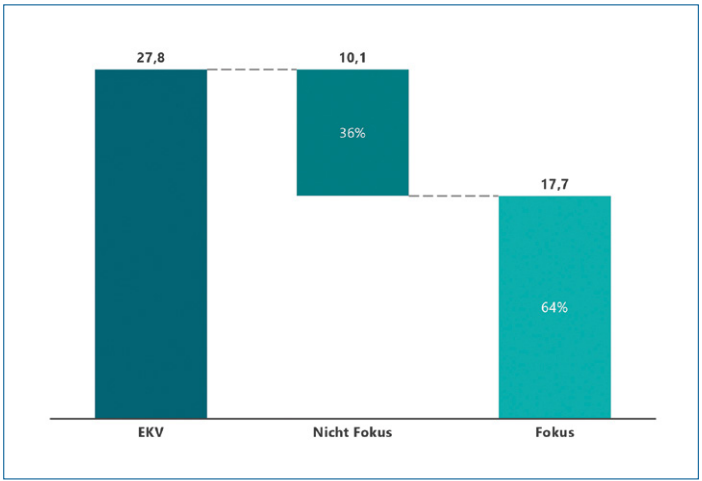


Abbildung: Fokusvolumen im Einkauf (M€) Quelle: Ebner Stolz

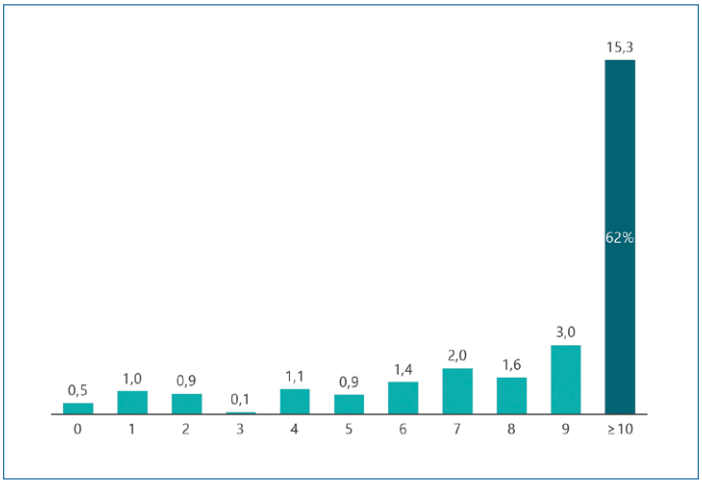


Abbildung: EKV nach Dauer der Lieferantenbeziehung (Jahre/M€) Quelle: Ebner Stolz

- **Einbeziehung der Einschätzung des Lieferantenmarktes**
  Vielfach beschaffen Unternehmen im Anlagenbau kleine Umfänge mit spezifischen Anforderungen. In diesen Fällen müssen sowohl für direkte als auch indirekte Warengruppen alternative Einkaufsstrategien, wie bspw. Nachfrage- und Verbrauchsreduktion, Vertragsmanagement, Co-Sourcing zur Volumenbündelung, Wertanalyse im Engineering oder „Make-or-Buy"-Optionen geprüft werden.

- **Analyse und Darstellung des EKV nach Region**
  Diese Analyse dient der Veranschaulichung, welcher Anteil des Einkaufsvolumens auf Lieferanten in bestimmten Regionen (z.B. Länder, PLZ) entfällt. Anhand der Auswertung sollte diskutiert werden, ob diese Verteilung gerechtfertigt ist. Weiterhin ist bei international operierenden Unternehmen die Nutzung von „local content" (Beschaffung von Material und Dienstleistungen in den Regionen der installierten Basis) zu prüfen und die globale Wertschöpfungskette zu überdenken.

- **Auswertung des EKV nach Anzahl der Bestellungen und durchschnittlichem Bestellvolumen**
  Die Auswertung des EKV nach Bestellvolumen dient der Diskussion, ob bspw. Lieferantenkataloge oder Online-Marktplätze an vorhandene IT-Systeme angeschlossen werden können, um dadurch Prozesskosten in Einkauf und Buchhaltung zu reduzieren. Heute sind bereits Marktplätze für C-Teile, Dienstleistungen, Beschaffung von zeichnungsgebundenen Teilen und anderen Warengruppen verfügbar und bieten nachweislich hohe Potenziale im Bereich der Prozesskostenreduktion.

- **Darstellung des EKV anhand vorhandener Zahlungskonditionen und Zahlungszeitpunkten**
  Anhand der Analyse wird ausgewertet, ob regelmäßig mit Skonto bzw. zum bestmöglichen Zeitpunkt (optimales Ausschöpfen der Zahlungskonditionen) bezahlt wird. Ebenfalls kann abgeleitet werden, ob aktuelle Zahlungskonditionen zur Unternehmenssituation passen (bspw. lange Zahlungsziele bei Liquiditätsengpässen).

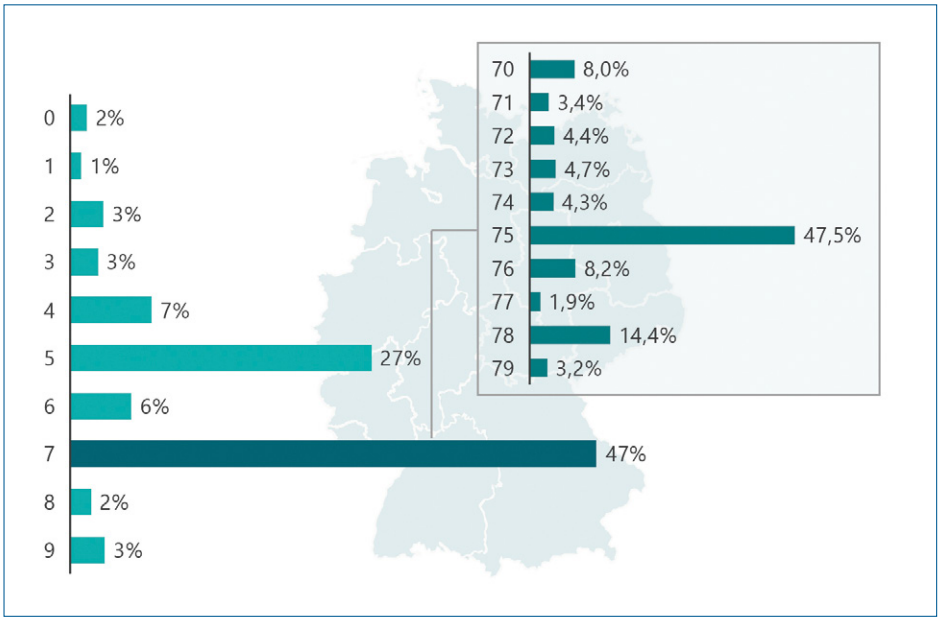


Abbildung: Prozentuale Verteilung des EKVs nach PLZ-Region Quelle: Ebner Stolz

Key Performance Indicator	Beschreibung	Berechnung
Einkaufskosten	Die Kosten, die insgesamt durch alle Bestellvorgänge im Unternehmen anfallen im Verhältnis zum Beschaffungsvolumen. Die Angabe erfolgt in Prozent.	$\frac{Gesamtkosten\ des\ Einkaufs * 100}{Beschaffungsvolumen\ aller\ Artikel}$
Beschaffungsvolumen je Mitarbeiter	Hier wird das gesamte Beschaffungsvolumen durch die Anzahl der Mitarbeiter im Einkauf geteilt. Die Angabe erfolgt in Prozent.	$\frac{Beschaffungsvolumen * 100}{Anzahl\ der\ Mitarbeiter\ im\ Einkauf}$
Kosten je Bestellvorgang	Die Kosten, die insgesamt durch alle Bestellvorgänge im Unternehmen anfallen, werden in Relation zur Anzahl der Bestellungen gesetzt.	$\frac{Bestellkosten\ aller\ Artikel}{Anzahl\ der\ Bestellungen}$
Liefertermintreue	Hier werden die fristgerechten Lieferungen ins Verhältnis zu allen eingetroffenen Lieferungen gesetzt. Die Angabe erfolgt in Prozent.	$\frac{Anzahl\ fristgerechter\ Lieferungen * 100}{Anzahl\ aller\ eingetroffenen\ Lieferungen}$
Einkaufsvolumen durch langfristige Verträge	Dieser KPI ist ein wichtiger Indikator für den notwendigen Aufwand im Einkauf, der bei langfristigen Verträgen deutlich geringer ist als bei sogenannten Spot-Aufträgen. Deshalb sollte hier ein hoher Prozentsatz anvisiert werden.	$\frac{Anzahl\ der\ langfristen\ Verträge * 100}{Anzahl\ aller\ Verträge}$

Abbildung: Übersicht Key Performance Indicators im Einkauf Quelle: Ebner Stolz

- **Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen und Potenzialbandbreiten**
  Anhand der durchgeführten Analysen und in Abstimmung mit dem Einkauf und/oder Bedarfsträgern, sollten Umsetzungsmaßnahmen sowie mögliche Potenziale diskutiert und abgeleitet werden. Diese können auf Ebene von Warengruppen oder auf Unterebene, bspw. für Aluminiumrohre, innerhalb der Warengruppe Rohmaterial, ermittelt werden. Dabei empfiehlt es sich, Potenzialbandbreiten festzulegen, um mögliche Up- bzw. Downsides nicht unbeachtet zu lassen.

Warengruppe	Volumen Gesamt	Fokus-volumen	Potenzialbandbreite			
			Min (%)	Max (%)	Min (Abs.)	Max (Abs.)
Rohmaterial	12.000	5.500	2,5%	3,4%	138	187
Dienstleistungen	4.000	2.850	4,5%	8,0%	128	228
Lohnarbeit	3.500	3.100	4,4%	7,5%	136	233
Hilfs- und Betriebsstoffe	3.150	2.800	4,3%	6,1%	120	171
Bezugsteile	2.900	2.150	2,1%	3,5%	45	75
Werkzeuge	2.200	1.300	2,4%	4,0%	31	52
Gesamt	27.500	17.700	3,4%	5,3%	599	946

Abbildung: Übersicht EKV und Potenzialbandbreiten (T€) Quelle: Ebner Stolz

3. Erstellung der Maßnahmenpriorisierung

Die Priorisierung der Maßnahmen sollte insbesondere die aktuelle Krisensituation des Unternehmens widerspiegeln. So liegt beispielsweise in einer Liquiditätskrise speziell der Fokus auf der Umsetzung von Quick-Wins und Ausnutzung der Zahlungsbedingungen, um kurzfristig Liquiditätsengpässen entgegen zu wirken. Hervorzuheben ist hierbei, dass die Maßnahmenumsetzung nach Möglichkeit parallelisiert werden sollte, um zeitnah möglichst hohe Potenziale zu realisieren.

- **Erstellung von Bewertungsprofilen je Warengruppe**
  Ein Bewertungsprofil dient der Darstellung von möglichen Potenzialhöhen und notwendigem Aufwand (inkl. zeitlichem Hochlauf) zur Umsetzung der Maßnahmen je Warengruppe. Dieses kann ebenfalls durch weitere Merkmale wie Chancen und Risiken erweitert werden.

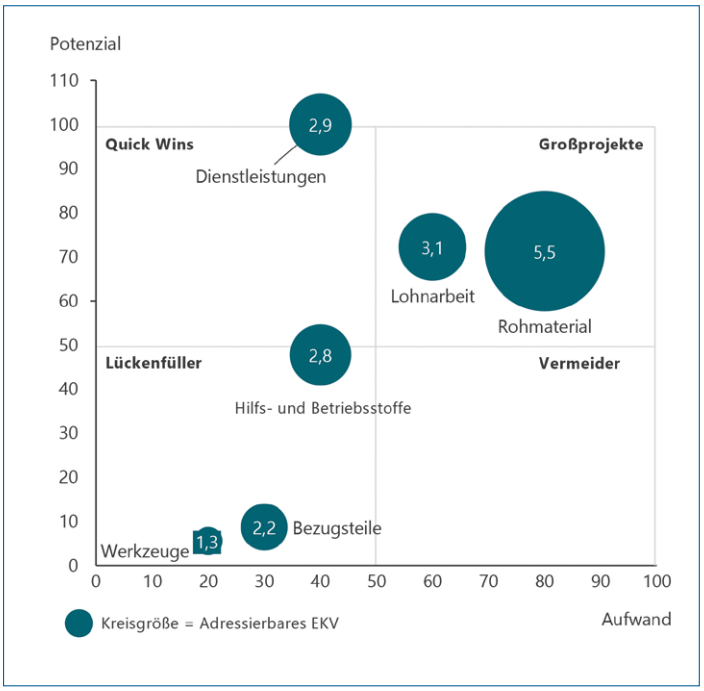


Abbildung: Einordnung Aufwand und Potenzial je Warengruppe (M€)
Quelle: Ebner Stolz

- **Priorisierung der zu bearbeitenden Warengruppen und/oder Waren bzw. Dienstleistungen**
  Um abzuleiten, welche Maßnahmen fokussiert angegangen werden sollten, müssen einzelne Warengruppen und/oder Waren bzw. Dienstleistungen anhand vorhandener Potenziale und des Umsetzungsaufwands in eine Aufwand-Potenzial-Matrix eingeordnet werden. Hierbei empfiehlt es sich als dritte Dimension, das adressierbare Einkaufsvolumen abzubilden (Kreisgröße), da anhand dessen das prozentual zu erreichende Einsparpotenzial ableitbar ist. Die vier Quadranten der Matrix werden dabei unterteilt in Großprojekte, Quick-Wins, Lückenfüller und Vermeider.

- **Gesamtpotenzialschätzung inkl. -hochlauf**
  Zur Gesamtschätzung werden alle Einzelpotenziale summiert und der Hochlauf über den Zeitverlauf dargestellt. Um Chancen und Risiken zu betrachten, sollte je Warengruppe ein Wert innerhalb der Potenzialbandbreite herangezogen werden. Dies ist insbesondere für die Unternehmensplanung relevant.

- **Erstellung einer Umsetzungsplanung**
  Anhand einer Umsetzungsplanung wird dargestellt, wie die einzelnen Warengruppen im zeitlichen Verlauf bearbeitet werden sollten. Insbesondere Zusammenhänge zwischen einzelnen Maßnahmen dürfen bei der Erstellung der Umsetzungsplanung nicht in Vergessenheit geraten – so ist beispielsweise die Ausschreibung des Faktorenaufschlags von Leiharbeit erst sinnvoll nachdem eine „Make-or-Buy"-Entscheidung getroffen wurde, da sich dadurch der notwendige Bedarf an Leiharbeitern drastisch verändern kann.

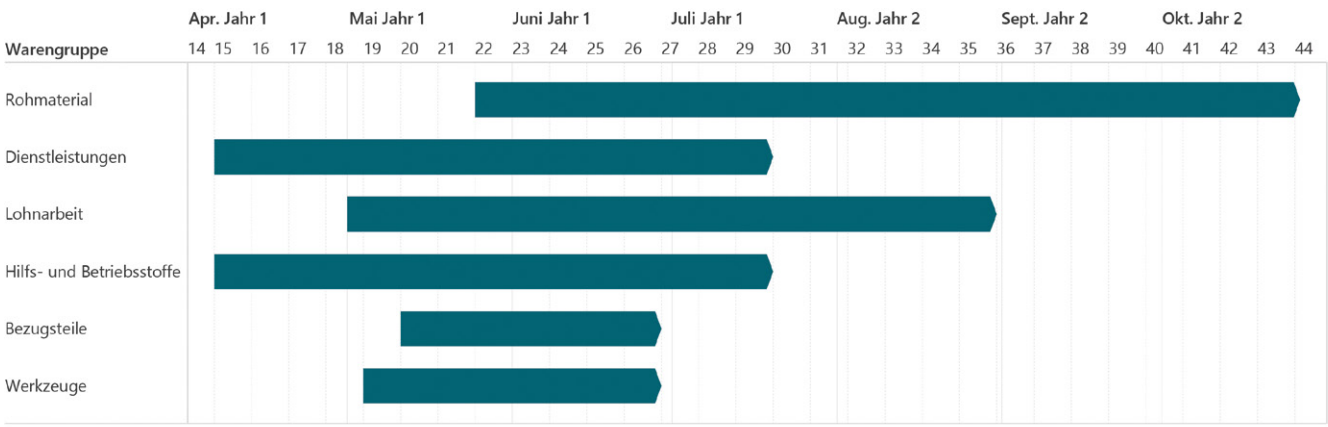


Abbildung: Zeitliche Umsetzungsplanung der Warengruppen
Quelle: Ebner Stolz

4. Umsetzung der Maßnahmen

Ein strukturiertes Vorgehen zur Umsetzung der Maßnahmen ist notwendig, um möglichst viele der geplanten Potenziale zu heben; jedoch sollte dabei die 80-20-Regel Anwendung finden, um Kapazitäten möglichst ergebnisorientiert einzusetzen:

- **Definition relevanter Mitarbeiter/ Projektteams**
  Die Definition relevanter Mitarbeiter dient neben der Verteilung von Verantwortlichkeiten dazu, dass Personen, mit dem für das Umsetzen der Maßnahmen relevanten Know-hows, identifiziert und entsprechend zugeteilt werden.
- **Schaffung erforderlicher Kapazitäten**
  Insbesondere in Krisensituationen liegt der Fokus der Einkaufsabteilung oftmals auf der Bewältigung des Tagesgeschäfts. Ohne Schaffung der erforderlichen Kapazitäten, sind Mitarbeiter oftmals überfordert und das Projektergebnis ist in Gefahr.
- **Detailliertes Vorgehen je Warengruppe/ Dienstleistung**
  Anhand eines detaillierten Vorgehens werden die oftmals komplexen Ansätze festgehalten und können im zeitlichen Verlauf mit den tatsächlichen Resultaten abgeglichen werden.

Warengruppe	Vorgehen	Vertrags-Abschluss	Beginn Effekte	FYE in T€
Rohmaterial	Detailbeschreibung	Okt. Jahr 1	Jan. Jahr 2	162
Dienstleistungen	Detailbeschreibung	Juli Jahr 1	Sept. Jahr 2	178
Lohnarbeit	Detailbeschreibung	Aug. Jahr 1	Sept. Jahr 1	184
Hilfs- und Betriebsstoffe	Detailbeschreibung	Juli Jahr 1	Aug. Jahr 1	146
Bezugsteile	Detailbeschreibung	Juni Jahr 1	Okt. Jahr 1	60
Werkzeuge	Detailbeschreibung	Juni Jahr 1	Nov. Jahr 1	42

Abbildung: Detailliertes Vorgehen je Warengruppe (FYE = Ganzjahreseffekt) Quelle: Ebner Stolz

Hindernisse und Hemmnisse

Im Rahmen der kurzfristigen Hebung der Potenziale im Einkauf kann erfahrungsgemäß mit folgenden Hindernissen und Hemmnissen gerechnet werden (Beispiele):

- Verzögerung der Potenzialhebung aufgrund notwendiger Kundenfreigaben oder vorgeschriebenen Lieferanten
- Lange Vertragslaufzeiten, die keinen kurzfristigen Lieferantenwechsel ermöglichen
- Fehlendes Einkaufs-Know-how bei den Warengruppenverantwortlichen und insgesamt im strategischen Einkauf
- Fehlende Motivation der Mitarbeiter im Einkauf
- Unzureichende Dokumentationen führen zu einer zeitintensiven und fehlerhaften Aufbereitung relevanter Daten
- Schlechtes Zahlungsverhalten aufgrund angespannter Liquiditätssituation als „Show-Stopper“ bei Kundenverhandlungen
- Abhängigkeit von Sonderlieferanten

Don’ts

Bei der Umsetzung von Einkaufsmaßnahmen gibt es eine Vielzahl von Fehlern, die häufig dazu führen kalkulierte Potenziale nicht bzw. nicht im vollen Umfang zu heben und die angesetzte Zeitschiene nicht einzuhalten. Dies kann unter Umständen gravierende Folgen haben. Daher sollte folgender Auszug von „Don’ts“ über den gesamten Prozess beachtet werden:

- Bei geringen Abnahmemengen verfügt das Unternehmen häufig über eine geringe Marktmacht. Deshalb sollte der Fokus nicht ausschließlich auf Preisverhandlungen liegen
- Verhandlungen zu führen ohne eine fundierte Verhandlungsstrategie und unzureichende Daten, ist gefährlich
- Nichtbeachtung des indirekten Einkaufs und der Beschaffung von Dienstleistungen
- Wahl von regionalen Lieferanten aufgrund der Annahme, dass diese flexibler und schneller agieren oder über deutlich höherer Qualitätsstandards verfügen als bspw. europäische Lieferanten
- Beschaffung ohne Einbindung des Engineerings oder der Produktion
- Reiner Fokus auf Einkaufspreise: insb. bei Liquiditätsengpässen sollte u.a. das Verhandeln von langen Zahlungszielen verfolgt werden
- Mögliche Ausfallrisiken der Lieferanten ignorieren

Case III – Optimierung Bestands-management und Working Capital

A. Ausgangssituation

Das Unternehmen ist ein innovationsstarker und breit aufgestellter Hersteller von Verpackungs-maschinen mit zwei Standorten in Deutschland.

Der Markt ist stark umkämpft und stellt das Unternehmen konkret vor folgende Heraus-forderungen:

- Bei der Verpackungsindustrie werden zuneh-mend trendinduzierte Nachfragen landen; innovationsstarke und agile Hersteller werden davon profitieren können
- Starke Rentabilitätsspreizung in der Verpa-ckungsindustrie tendenziell unabhängig von relativer Größe und Integrationsgrad
- Die Mehrzahl der Markt- und Wettbewerbs-trends ist für das Unternehmen gut zu managen; die Substitution von Verpackungen stellt die größte Bedrohung dar
- Eine fehlende klare Anpassung des Geschäfts-modells an das schwierige Marktumfeld führt zu erheblichen Verlusten im letzten Geschäftsjahr und belastet auch die derzeitige Liquiditätssituation zunehmend
- Die mittel bis gering ausgeprägte Vertriebs-organisation ist noch nicht in der Lage, das notwendige Wachstum mit bestehenden und neuen Produkten nachhaltig zu sichern und auszubauen. Potenziale sind auch durch den Aufbau strategischer Partnerschaften denkbar

B. Treiber

- Mehrere Geschäftsjahre mit operativen Planverfehlungen, stark rückläufigem EBITDA und z.T. erheblichen Jahresfehlbeträgen in einer ausgeprägten Strategie-, Ertrags- und zuletzt auch Liquiditätskrise
- Deutliche Ergebnisverschlechterung durch höhere Abschreibungen (i.Z. Investitionen) und Sondereffekte
- Kostenzuwachs im Personal- und sonstigen betrieblichen Aufwand
- Wachsender Umlaufbestand über die letzten Jahre
- Steigende Bestände ohne Zu- oder Abflüsse (Bestandsleichen) bzw. unnötig hohen Lagerreichweiten
- „Push-orientierte“ Produktionsplanung gekoppelt mit einer Auslastungsorientierung der Produktion
- Verzögerungen in der Umsatzrealisierung und lang getaktete Zahlungsläufe

C. Vorgehensweise

1. Schaffung von Transparenz

Im ersten Schritt geht es um die Schaffung von Transparenz im Bereich des Bestandsmanage-ments und des Working Capitals, um Einspa-rungsmaßnahmen zu ermitteln. Dafür wird im folgenden Abschnitt erläutert, wie vorhandene Daten und Informationen für anschließende Analysen aufbereitet werden sollten, um die Potenziale durch eine Optimierung der Lagerbe-stände und des Working Capitals vollständig zu realisieren:

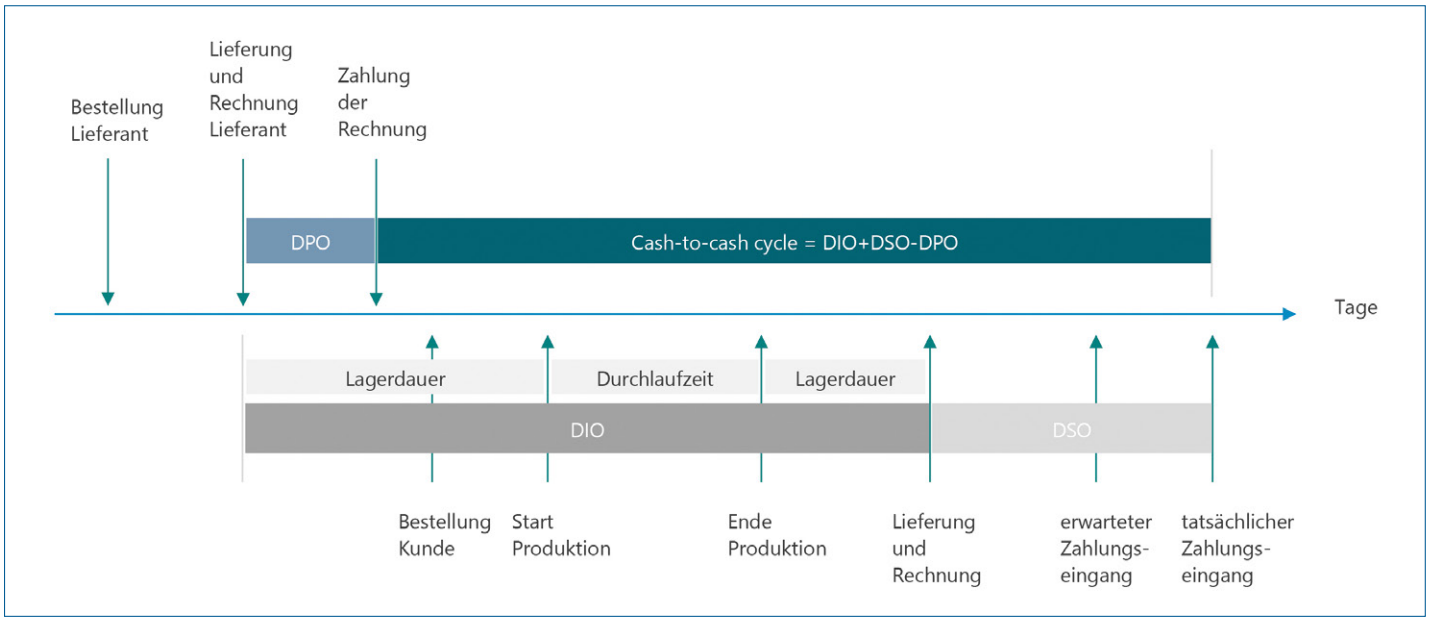


Abbildung: Cash-to-cash-cycle in Anlehnung an Babic

Quelle: Ebner Stolz

- **Betrachtung und Analyse des Working Capital („end-to-end"-Prozesse)**
  Ausgangspunkt der Betrachtung ist der „end-to-end"-Prozess mit folgenden Teilbereichen:
  – „Forecast-to-fulfil" (Bestände)
  – "Order-to-cash" (Kunden, Forderungen)
  – „Purchase-to-pay" (Lieferanten, Verbindlichkeiten)
  sowie die dazugehörigen Kennzahlen DPO, DIO und DSO.
  Der Schwerpunkt der nachfolgenden Analysen und Maßnahmen lieget auf dem „Forecast-to-fulfil"-Prozess bzw. dem Bestandsmanagement.

  Die Analyse der Forderungen und Lieferantenverbindlichkeiten ist ein unverzichtbarer Bestandteil der Working Capital-Betrachtung unter Berücksichtigung von Besonderheiten in den Zahlungsströmen beim Projekt- und Anlagengeschäft.

- **Ermittlung der Bestandsstruktur, Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsprozesse**
  Die Identifikation von Maßnahmen zur Bestandsreduzierung erfordert eine ausreichend tiefe Kenntnis der Vorratsstruktur und der Prozesse über alle Stufen der Lieferkette sowie die Nutzung von Umschlags- bzw. Reichweitenanalysen für Rohstoffe, bezogenes Material und Dienstleistungen (z.B. Lohnbearbeitung), der Halbfertig- und Fertigprodukte sowie deren Kopplung zur Stückliste.
  Der Maschinenbau ist gekennzeichnet durch hohe Kapitalbindungsdauern und Auftragsdurchlaufzeiten. Weiterhin führen die projektbezogene Beschaffung, Einzel- oder Kleinserienfertigung sowie die besondere Finanzierungssituation im Maschinenbau dazu, ein besonderes Augenmerk auf die Imitationsstrategie zu legen und im Top-Management zu verankern.

2. Erarbeitung einer Potenzialindikation anhand ausgewählter Analysen

Um mögliche Potenziale für Kostensenkungen sowie Ergebnisverbesserungen durch eine Optimierung des Umlaufbestandes zu realisieren, gilt es die zuvor erhobenen Basisdaten aus dem Bestandsmanagement und Working Capital als Grundlage für die gezielte Auswertung zu nutzen:

- **ABC-XYZ-Analyse**
  Die ABC-XYZ-Analyse lässt sich in zwei Untersuchungen aufteilen. Während die ABC-Analyse die Wertigkeit der betrachteten Objekte prüft, dient die XYZ-Analyse der Strukturierung des Bedarfs nach dem Grad der Vorhersagbarkeit. Grundlage für die ABC-Analyse ist die Häufigkeitsverteilung von Bauteilen, wobei die Wertgrenzen aus Erfahrungswerten in Abhän-

Prognosefähigkeit

Mengenanteil

	X-Artikel	Y-Artikel	Z-Artikel
A-Artikel	hoher Umsatzanteil, regelmäßiger Verbrauch	hoher Umsatzanteil, mittelmäßiger Verbrauch	hoher Umsatzanteil, unregelmäßiger Verbrauch
B-Artikel	mittlerer Umsatzanteil, regelmäßiger Verbrauch	mittlerer Umsatzanteil, mittelmäßiger Verbrauch	mittlerer Umsatzanteil, unregelmäßiger Verbrauch
C-Artikel	niedriger Umsatzanteil, regelmäßiger Verbrauch	niedriger Umsatzanteil, mittelmäßiger Verbrauch	niedriger Umsatzanteil, unregelmäßiger Verbrauch

Abbildung: ABCD-XYZ-Analyse

Quelle: Ebner Stolz

gigkeit der Konzentration abgeleitet werden:
A-Positionen: 80% kumulierter Wertanteil;
B-Positionen: 15% kumulierter Wertanteil;
C-Positionen: 5% kumulierter Wertanteil.
Für die XYZ-Analyse betrachtet man anschließend den Verbrauch der einzelnen Materialien über einen längeren Zeitraum hinweg. So ist festzustellen, dass es sowohl Artikel mit einem hohen konstanten Verbrauch, als auch Artikel, deren Verbrauch bestimmten Schwankungen unterliegt, gibt. Demzufolge sind die einzelnen Artikel in Abhängigkeit von ihrem Wertanteil und Verbrauchsverhalten auch unterschiedlich zu behandeln. Um geeignete Beschaffungs- und Logistikstrategien (Verbrauchssteuerung vs. Bedarfssteuerung) ableiten zu können, ist es erforderlich, das gesamte Artikelspektrum entsprechend des Wertanteils und der Vorhersagegenauigkeit des Verbrauchs zuzuordnen. Nach einer ersten ABC-XYZ-Analyse muss hinterfragt werden, ob CZ-Artikel auf Bedarfssteuerung unter Berücksichtigung von z.B. Systemartikeln umgestellt werden können.

- **Identifizierung von Bestandsleichen im Bereich der Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe**
  An erster Stelle steht die Ermittlung der durchschnittlichen Lagerdauer pro Bestandsartikel. Positionen mit einer durchschnittlichen Lagerdauer von mehr als drei Monaten sollten einer Prüfung unterzogen werden. Des Weiteren ist es möglich, die Bestände anhand ihrer letzten Lagerbewegung (z.B. quartalsweise) zu kategorisieren. Alte Bestände (z.B. älter 12 Monate) sollten mindestens bezüglich ihrer Werthaltigkeit und ihres Abverkaufpotenzials analysiert werden. Mögliche Maßnahmen zur Bestandsreduzierung sind Abwertung, Verkauf & Verschrottung.

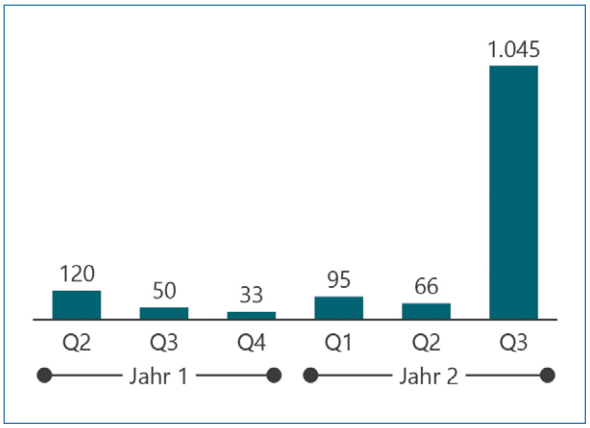


Abbildung: Altersstruktur der Bestände

Quelle: Ebner Stolz

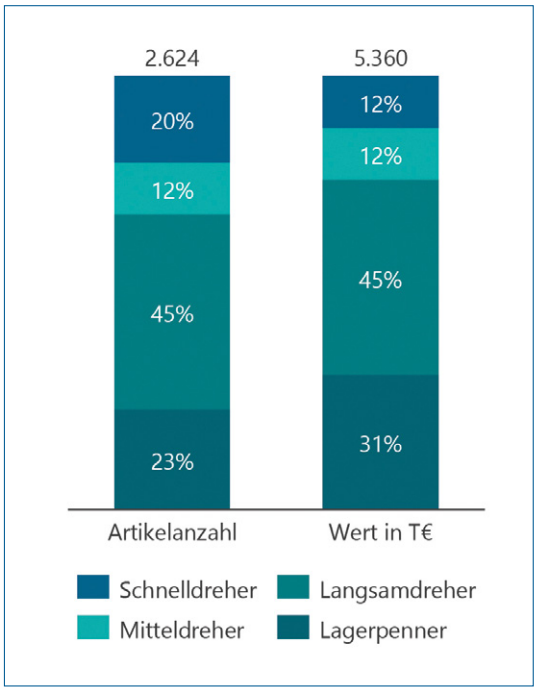


Abbildung: Reichweitenanalyse Quelle: Ebner Stolz

- **Reichweitenanalyse**
  Insbesondere während einer Liquiditätskrise zeigt die Reichweitenanalyse das Potenzial zur Schaffung von Liquidität durch ein optimiertes Lager- und Bestandsmanagement auf. Die Reichweitenanalyse dient dazu, Bestände mit unnötig hohen Lagerreichweiten zu identifizieren, wobei diese häufig auf Probleme in der Materialdisposition hindeuten. Um die Reichweitenanalyse dahingehend durchführen zu können, werden alle Artikel entsprechend ihrer Umschlagshäufigkeit in Schnelldreher (> 6 p.a.), Mitteldreher (4-6 p.a.), Langsamdreher (1-4 p.a.) und Lagerpenner (< 1 p.a.) eingeteilt. Hieraus lassen sich schließlich diverse liquiditätsschöpfende Maßnahmen ableiten. Ergibt sich beispielsweise für die Schnelldreher ein überproportional hoher Lagerbestand, so kann an dieser Stelle relativ schnell durch Anlieferverzögerung/ bzw. -aussetzung der Bestand reduziert, und somit kurzfristig Liquidität geschaffen werden. Alternative Möglichkeiten insbesondere für Lagerpenner(=Garnichtdreher, totes Kapital) stellt hierbei die Auslistung bzw. Verschrottung dar.

- **Identifizierung von strategischen Anpassungspotenzialen des Lieferantenprogramms**
  Das Lieferantenprogram setzt sich aus statischen Rahmendaten zusammen. Für die Analyse gilt es, eine Übersicht für die materialspezifischen Bestelllosgrößen, Mindestabnahmemengen, Wiederbeschaffungszeiten und Stornofristen zu erstellen. Anschließend können Bestandsartikel identifiziert werden, die regelmäßig zu hohen Beständen führen (hohe Bestelllosgrößen und Mindestabnahmemengen) und die Flexibilität der Bestandsplanung negativ beeinflussen (lange Stornofristen und Wiederbeschaffungszeiten). In Gesprächen mit den Lieferanten kann anschließend eine

Bestandsartikel	Bestelllosgrößen	Mindestabnahmemengen	Wiederbeschaffungszeit in Tagen	Stornofristen in Tagen
Artikel 1	1000	500	5	5
Artikel 2	15000	3000	10	5
Artikel 3	3000	200	5	3
Artikel 4	2500	1000	15	5
Artikel 5	50	5	30	7

Abbildung: Lieferantenprogramm Quelle: Ebner Stolz

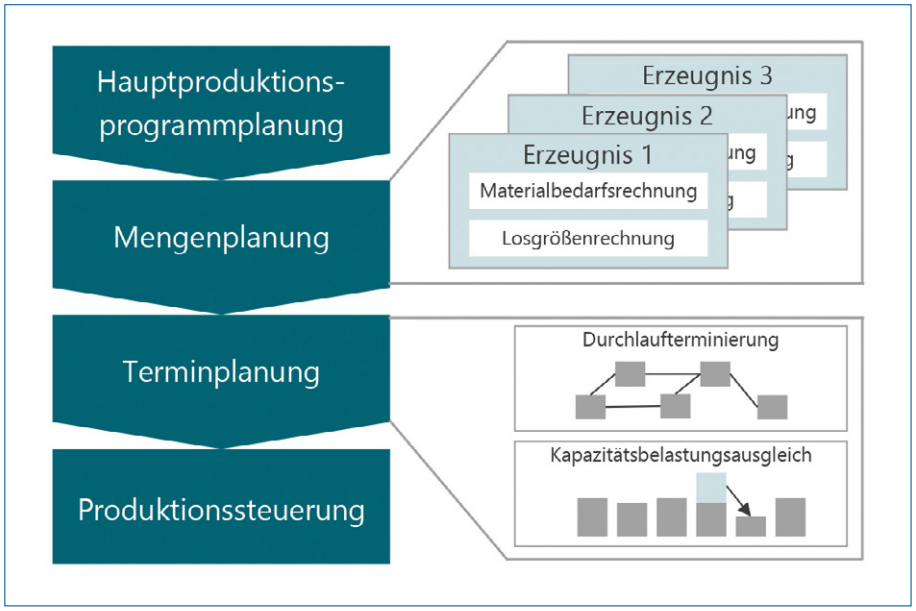


Abbildung: Prozentuale Verteilung des EKVs nach PLZ-Region Quelle: Ebner Stolz

Verbesserung bzw. Angleichung zu niedrigeren Bestelllosgrößen und Mindestabnahmemengen sowie kürzeren Wiederbeschaffungszeiten und Stornofristen durchgeführt werden.
Eine Anpassung des Lieferantenprogramms sollte dabei stets unter Beachtung der Sicherheitsbestände über alle Dispositionsstufen hinweg erfolgen. Auch diese sollten kritisch in Gesprächen mit der Produktion und Datenanalysen hinterfragt werden. Insbesondere für X-Artikel eignet sich dank einem gleichmäßigen Verbrauch ein geringer Sicherheitsbestand, wohingegend für Z-Artikel mit einer schlecht vorhersagbaren Nachfrage ein hoher Sicherheitsbestand benötigt wird.

- **Planungsfähigkeit sowie Beschaffungs-, Produktions- und Lagermanagement überprüfen**
  Ein Ausgangspunkt für eine Optimierung der Bestände ist die Fähigkeit, Prognosen und Planungen möglichst nah an den tatsächlichen Bedarfen auszurichten. Dies ist bei unsicherem und volatilem Kundenverhalten oder im Projektgeschäft (hohe Komplexität der Produkte und Anlagen bei gleichzeitig langen Wiederbeschaffungszeiten auf der Lieferantenseite) eine besondere Herausforderung. Unsicherheiten beruhen oft auf unzureichenden Informationen und Daten, fehlender Kommunikation bzw. mangelndem Datenausstausch mit Kunden und Lieferanten und führen u.a. zum Bestandsaufbau.

  Das Projektmanagement und die Produktionsplanung (hier Material Resource Planning II) legen sowohl die Materialbedarfe als auch die notwendigen Kapazitäten und Terminierungen in der Produktion fest. Daher müssen alle Prozesse und Systemfunktionalitäten sowie die eingestellten Parameter z.B. Disposition, Lagerbestände usw. im ERP- und PM-System dahingehend überprüft werden, ob diese eine Nivellierung des Material- und Bearbeitungsflusses vom Lieferanten bis zur Kundenauslieferung unterstützen.

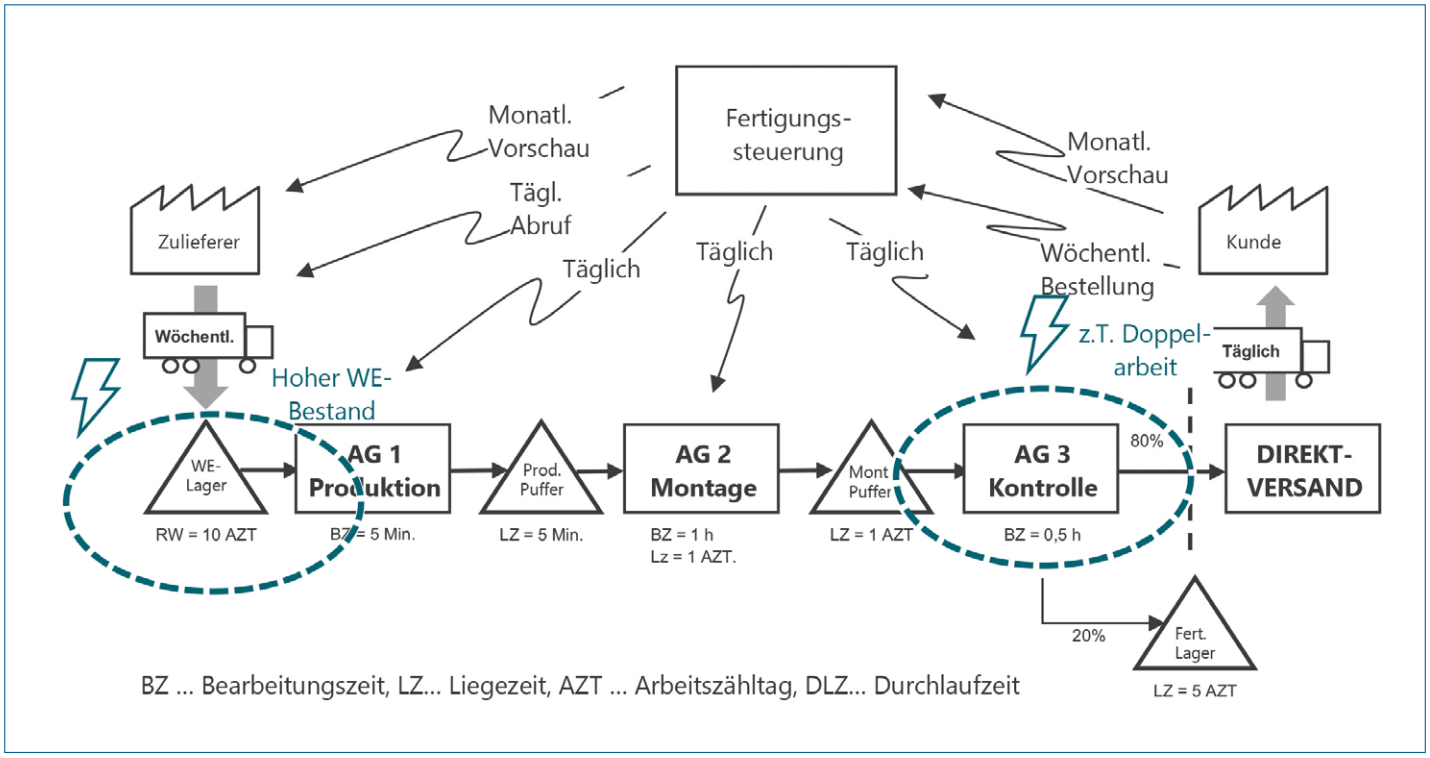


Abbildung: Beispielhafte Wertstromdarstellung

Quelle: Ebner Stolz

- **Wertstromanalyse zur Reduzierung des Bestandes an unfertigen Erzeugnissen**
  Der Bestand der unfertigen Erzeugnisse (UE) wird maßgeblich durch die Fertigungsdurchlaufzeit bestimmt. Um diese zu ermitteln, gilt es, in erster Linie einen Wertstrom zu skizzieren, der alle wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten, die notwendig sind, um ein Fertigprodukt vom Rohmaterial bis zum Kunden zu bringen, abbildet. Mittels der darauffolgenden Wertstromanalyse werden nun die miteinander verbundenen Material- und Informationsflüsse aufgenommen und mit dem Ziel konzipiert, eine Vision für ein schlankes Produktionssystem zu entwickeln und erforderliche Umsetzungsmaßnahmen abzuleiten. Des Weiteren werden Bearbeitungs-, Liege-, und Durchlaufzeiten betrachtet, wobei letztere maßgeblich zur Erhöhung der UE führen.

- **Analyse der Liegezeiten von fertigen Erzeugnissen**
  Für die fertigen Erzeugnisse sollten über alle Produkte hinweg die durchschnittlichen Liegezeiten ermittelt werden. Bei den Erzeugnissen mit sehr hohen Liegezeiten wird anschließend die Hauptursache für die Verzögerung einer zügigen Umsatzrealisierung identifiziert. Unnötig hohe Liegezeiten im Fertigwarenlager sind i.d.R. auf ungünstige Lieferbedingungen oder Prozessschwächen zurückzuführen. Weiterhin sind auch hier Abwertungsrisiken zu beachten. Andere Gründe können sein: eine lückenhafte Dokumentation über die Fertigerzeugnisse oder verzögerte Kundenabnahmen.

- **Ableitung von Umsetzungsmaßnahmen und Potenzialbandbreiten**
  Mittels der Durchführung von Potenzialanalysen können Umsetzungsmaßnahmen bewertet werden. Beim Festlegen der Potenzialbandbreiten empfiehlt es sich mögliche Up- bzw. Downsides zu beachten.

Bestandsgruppe	Maßnahme	Potenzialbandbreite in T€	
		Min (Abs.)	Max (Abs.)
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	Lagerbereinigung durch Abverkauf, Recycling und Verschrottung	10	35
Unfertige Erzeugnisse	Einführung von integriertem Kapazitätsplanungssystem	54	112
Fertige Erzeugnisse	Schulung des Vertriebs in Liefer- und Zahlungsbedingungen	26	86
Forderungen	Etablierung eines proaktiven Forderungsmanagements	137	228
Verbindlichkeiten	Anpassung (Verlängerung) der Zahlungsbedingungen	36	59
Gesamt		**263**	**520**

Abbildung: Übersicht Maßnahmen und Potenzialbandbreiten (T€) Quelle: Ebner Stolz

Key Performance Indicator	Beschreibung	Berechnung
Cash Conversion Cycle (CCC)	Dauer der Bindung liquider Mittel im Umlaufvermögen	CCC = DIO + DSO - DPO
Days Inventory Outstanding (DIO)	Dauer der Lagerhaltung	$\frac{Ø\ Forderungen\ aus\ LuL\ *360}{Netto\ Umsatzerlöse}$
Lagerumschlagshäufigkeit	Die Lagerumschlagshäufigkeit gibt an, wie oft die Lagerbestände in einer Periode ab- und wieder aufgebaut werden.	$\frac{Ø\ Lagerbestand\ pro\ Monat}{Ø\ Verbrauch\ pro\ Jahr}$
Lagerreichweite	Die durchschnittliche Lagerdauer gibt Auskunft über die Situation im Lager bzw. die Entwicklung der Kapitalbindung im Lager.	$\frac{360\ Tage}{Lagerumschlagshäufigkeit}$
Altersstruktur der Bestände	Diese Kennzahl gibt Auskunft über das Alter ihrer Bestandsgruppen (Tages-, Wochen-, Monatscluster) z.B. 55 % des Bestandswert < 6 Monate, 30 % > 6 Monate, 15% > 1 Jahr.	Ø Bestandswert pro Bestandsgruppe im Monatscluster

Abbildung: Übersicht Key Performance Indicators für das Working Capital Management Quelle: Ebner Stolz

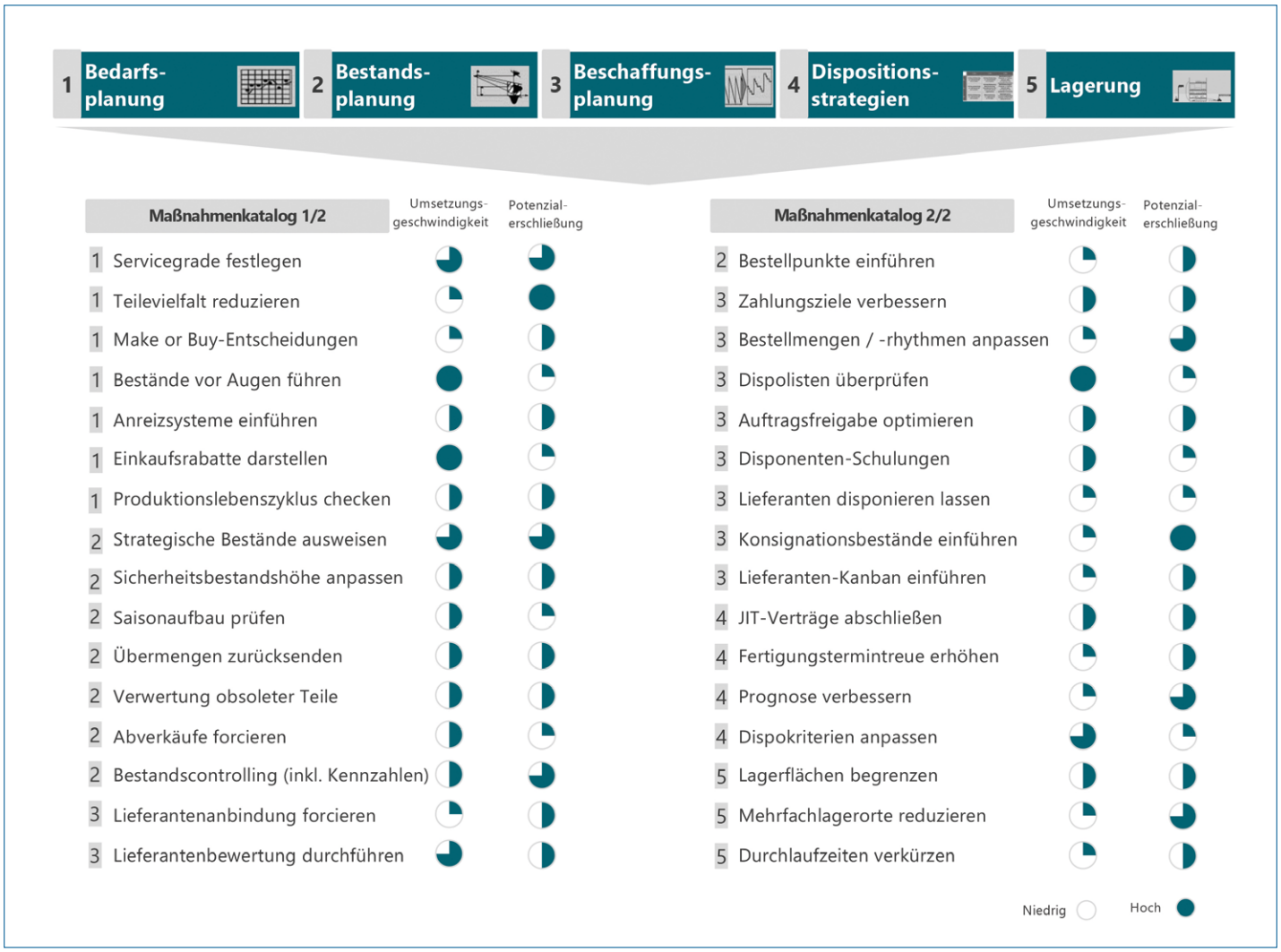


Abbildung: Übersicht möglicher Maßnahmen zur Bestandsreduktion

Quelle: Ebner Stolz

3. Erstellung der Maßnahmenpriorisierung

Insbesondere unter Beachtung der aktuellen Krisensituation des Unternehmens muss eine Maßnahmenpriorisierung erfolgen. Um kurzfristige Engpässe während einer Liquiditätskrise zu überbrücken, sollte der Fokus in erster Linie auf der Umsetzung von Quick-Wins liegen. Erfolgt dabei eine Parallelisierung der Maßnahmen, können schließlich zeitnah hohe Potenziale realisiert werden.

- **Maßnahmenbewertung durch Abschätzung der Umsetzungserfolgswahrscheinlichkeit und Realisierungsgeschwindigkeit**
  Mögliche Maßnahmen sollten stets für jede Material-, Teile-, Komponenten und Baugruppe in Absprache mit beteiligten Personen aus Projektmanagement, Einkauf, Produktionsplanung, Logistik und Controlling besprochen werden, um die jeweiligen Erfolgswahrscheinlichkeiten abzuschätzen. Ob sich beispielsweise ein Lieferantenkonsignationslager einführen lässt, kann nur in individuellen Gesprächen mit den Verantwortlichen geklärt werden.

Zusätzlich zur Umsetzungserfolgswahrscheinlichkeit ist für jede Maßnahme die Realisierungsgeschwindigkeit zu bestimmen. Bedarf es beispielsweise der Identifikation von Quick-Wins, um kurzfristige Liquiditätsengpässe zu überbrücken, sollte man sich auf Maßnahmen mit einer hohen Realisierungsgeschwindigkeit konzentrieren.

- **Gesamtpotenzialschätzung inkl. -hochlauf**
  Zur Gesamtschätzung werden alle Einzelpotenziale summiert und der Hochlauf über den Zeitverlauf dargestellt. Um Chancen und Risiken zu betrachten, sollte je Artikel ein Wert innerhalb der Potenzialbandbreite herangezogen werden. Dies ist insbesondere für die Unternehmensplanung relevant.

- **Erstellung einer Umsetzungsplanung**
  Die Umsetzungsplanung dient dazu, die einzelnen Maßnahmen für die Bestandsreduzierung im zeitlichen Verlauf darzustellen. Dabei gilt es zu beachten, dass in einer eng verzahnten Supply Chain die Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt sein müssen, sodass es zu keinen Produktionsausfällen kommt.

4. Umsetzung der Maßnahmen

Um geplante Potenziale möglichst komplett zu heben, ist ein strukturiertes Vorgehen zur Umsetzung der Maßnahmen notwendig. Die 80-20-Regel bietet dabei eine sinnvolle Orientierungshilfe, sodass vorhandene Kapazitäten möglichst ergebnisorientiert eingesetzt werden können:

- **Definition relevanter Mitarbeiter/ Projektteams und Festlegung von Verantwortlichkeiten**
  Die Definition relevanter Mitarbeiter dient neben der Verteilung von Verantwortlichkeiten dazu, dass Mitarbeiter, mit dem für das Umsetzen der Maßnahmen relevanten Know-hows identifiziert und entsprechend zugeteilt werden. Hierzu gehören insbesondere die Abteilungen Projektmanagement, Strategischer und Operativer Einkauf/Disposition, Produktionsplanung, Logistik, Controlling und Finanzbuchhaltung sowie das Engineering.

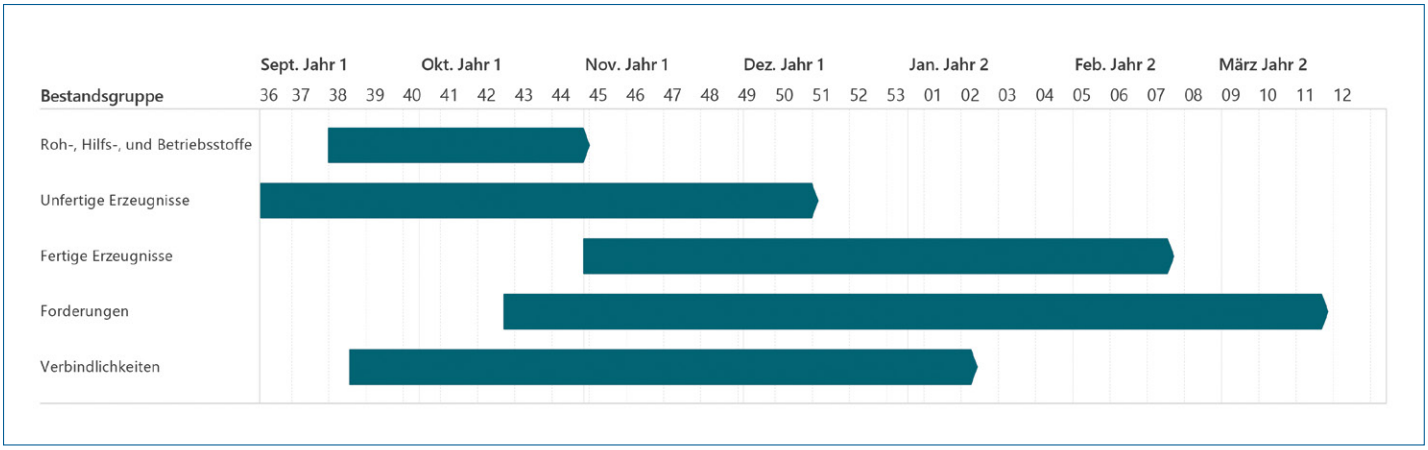


Abbildung: Zeitliche Umsetzungsplanung der Maßnahmen zur Bestandsreduzierung der RHB, unfertigen und fertigen Erzeugnisse sowie Forderungen und Verbindlichkeiten
Quelle: Ebner Stolz

- **Schaffung erforderlicher Kapazitäten**
  In Krisensituationen befasst sich die Produktionsplanung in erster Linie damit, eine reibungslose Produktion sicherzustellen. Um jedoch kurzfristig Liquidität zu sichern, bedarf es einer Optimierung des Bestandsmanagements und des Working Capital. Dies erfordert eine Anpassung des Fokus sowie die Schaffung von Kapazitäten. Insbesondere bei der Wertstromanalyse müssen intensive Workshops und Interviews durchgeführt werden. Ohne erforderliche Kapazitäten zu schaffen, sind Mitarbeiter oftmals überfordert und das Projektergebnis ist
  in Gefahr.

- **Detailliertes Vorgehen je Artikel/ Warengruppe**
  Anhand eines detaillierten Vorgehens werden die oftmals komplexen Ansätze festgehalten und können im zeitlichen Verlauf mit den tatsächlichen Ergebnissen abgeglichen werden.

Bestandsartikel	Warengruppe	Maßnahme	Beginn Effekte	FYE in T€
Artikel 1	RHB	Umstellen auf Bedarfssteuerung	Okt. Jahr 1	36
Artikel 2	RHB	Verschrotten	Dez. Jahr 1	18
Artikel 3	Unfertige Erz.	Reduzierung vermeidbarer Liegezeiten	Juni Jahr 2	12
Artikel 4	Unfertige Erz.	Optimierung der Losgröße	Aug. Jahr 2	9
Artikel 5	Fertige Erz.	Anpassung der Lieferbedingungen	Dez. Jahr 1	17

Abbildung: Detailliertes Vorgehen je Artikel

Quelle: Ebner Stolz

Hindernisse und Hemmnisse

Während durch die Optimierung des Bestandsmanagements und des Working Capital Potenziale gehoben werden, kann man erfahrungsgemäß mit folgenden Hindernissen und Hemmnissen rechnen (Beispiele):

- Langfristig vereinbarte Lieferbedingungen verhindern die Reduzierung der Bestell- oder Liefermenge
- Reduzierte Sicherheitsbestände können bei plötzlich auftretendem außerordentlich hohem Auftragseingang zu Lieferverzögerungen beim Kunden führen
- Restbestände werden auf unbegrenzte Zeit gelagert obwohl eine etwaige Verwendung unrealistisch ist
- Sicherheitsbestände, Losgrößenbestände in der Lieferkette, Wiederbeschaffungszeiten etc. sind nicht parametrisiert beziehungsweise nicht betriebswirtschaftlich sinnvoll eingestellt
- Keine Systemunterstützung im Beschaffungsprozess und schlecht gepflegte Stammdaten
- Sinkende Management-Aufmerksamkeit birgt die Gefahr in alte Muster zu verfallen
- Fokus ausschließlich auf Quick-Wins oder langfristigen Maßnahmen
- Über lange Jahre aufgebaute persönliche Lieferantenbeziehungen verhindern tiefgreifende Änderungen der Lieferkonditionen
- Vielzahl der Lieferanten- und Kundenbeziehungen übersteigt die Managementkapazität in z.B. Verhandlungen (SRM, CRM)
- Fehlendes Engagement des Einkaufs in der Entwicklung von günstigen Zahlungszielen
- Zahlungszieltage und Skonti werden verschenkt (ungeschickte Rhythmik von Zahlungsläufen oder schlecht gepflegte Kreditorenstammdaten)
- Fehlende Richtlinien für das Working Capital Management
- Unzureichende Planungs- und Forecast-Genauigkeit (rollierend)

Don’ts

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung des Bestandsmanagements und des Working Capital gibt es eine Vielzahl von Fehlern, die häufig dazu führen, kalkulierte Potenziale nicht bzw. nicht im vollen Umfang zu heben und die angesetzte Zeitschiene nicht einzuhalten. Dies kann unter Umständen gravierende Folgen haben und daher sollte folgender Auszug von „Don’ts“ über den gesamten Prozess beachtet werden:

- Maßnahmen des Working Capital Managements sind häufig von Aktionismus geprägt und werden häufig isoliert vorangetrieben
- Fokus auf die falschen Kennzahlen (absolute Working Capital Höhe)
- Keine Übersicht über Zielkonflikte von Working Capital- und anderen Unternehmenszielen

Fazit

Grundsätzlich gibt es Leitlinien, die aufzeigen, wie man in Krisensituationen handeln kann. Dies ist im Folgenden anhand eines 4-Stufen Modells beschrieben:

1. Schaffung von Transparenz und Erkenntnis des Handlungsbedarfes

In welchem Krisenstadium befindet sich mein Unternehmen?

Das Management muss zu der Erkenntnis kommen, dass sich das Unternehmen auf eine Krise zubewegt oder sich bereits in einer befindet und möglicher Handlungsbedarf zum Gegensteuern notwendig ist. Im Gegensatz zu der Liquiditätskrise ist bspw. die Strategie- bzw. Produktkrise nur latent wahrnehmbar, wenn keine Kontrollsysteme im Unternehmen installiert sind.

Die Erkenntnis führt daher zur Analyse der Problemfelder. In der Ist-Analyse werden die Ursachen und Wirkungszusammenhänge aufzeigt. Dies bildet die Basis für die Erarbeitung der Lösungsansätze, die bei der Entscheidungsfindung unterstützen.

2. Lösungsansätze und Potenziale

Die Analyse und Formulierung möglicher Lösungsansätze berücksichtigt Markt- und Wettbewerbsgegebenheiten sowie aktuelle und zu erwartende Geschäftsentwicklungen inklusive der damit verbundenen finanz- und leistungswirtschaftlichen Auswirkungen. Ziel ist es, ganzheitliche Lösungsansätze zu entwickeln, welche die Rentabilitäts- und Liquiditätsziele für die Fortführung des Unternehmens erfüllen.

3. Priorisierung von Maßnahmen

Aufbauend auf der Phase Lösungsansätze und Potenziale wird hier eine endgültige Auswahl aus mindestens zwei Handlungsalternativen getroffen und priorisiert. Im Vordergrund stehen dabei die Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit und Realisierungsgeschwindigkeit.

4. Umsetzung

In dieser Phase ist es wichtig, die priorisierten Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Aufgrund der meist vielen Maßnahmenpakete aus unterschiedlichen Bereichen hat sich in der Praxis das PMO (=Project Management Office) bewiesen. Dieses ermöglicht, durch eine interne oder externe Person, eine schlanke Projektkoordination mit dem Ziel der Durchführung einer effizienten und erfolgreichen Projektumsetzung und dient gleichzeitig als Kontroll- und Sicherungsinstanz der festgelegten Ziele und Maßnahmen. Die Aufgabe besteht dann darin, Ursachen für Soll-/Ist-Abweichungen zu analysieren und eine adäquate Adjustierung vorzunehmen.

Zusammengefasst lassen sich folgende Erkenntnisse formulieren:

Unternehmenskrisen entstehen über mehrere Jahre und werden insbesondere in der Ergebnis- oder Liquiditätskrise, kurz vor der Insolvenzreife, für viele Unternehmen sichtbar und vor allem auch spürbar. Unterschiedliche Einflüsse wie bspw. ausbleibende Innovationen oder Rezessionen beschleunigen die Krisensituation und drängen das Unternehmen an den Rand der wirtschaftlichen Existenz. Der Weg aus der Krisensituation führt meist über eine Sanierung/Restrukturierung.

Der Leitfaden hat anhand unterschiedlicher Business Cases aus dem Maschinen- und Anlagenbau aufgezeigt, wie das Management in der Praxis mit den beschriebenen Lösungsansätzen bereits vor einer Krise das Unternehmen auf Kurs bringen kann.

Projektpartner / Impressum

VDMA
Business Advisory
Lyoner Straße 18
60528 Frankfurt am Main

Autoren
Dr. Frank Bünting, VDMA Business Advisory
Bianca Illner, VDMA Business Advisory
Jörg Scholtka, VDMA Business Advisory

Ebner Stolz Management Consultants GmbH
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart

Autoren
Markus Mühlenbruch, Partner
Götz Brinkmann, Principal
Igor Steblau, Senior Consultant
Marius Mayer, Senior Consultant

Design und Layout
VDMA DesignStudio

Druck
Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG
Frankfurt am Main

Bildnachweis
Titelbild: Shutterstock

Erscheinungsjahr
2020

© VDMA Business Advisory

VDMA
Business Advisory

Lyoner Straße 18
60528 Frankfurt am Main
Internet www.vdma.org

Kontakt
Bianca Illner
Telefon +49 69 6603-1482
E-Mail bianca.illner@vdma.org

Ebner Stolz Management Consultants GmbH
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart

Kontakt
Markus Mühlenbruch, Partner
Telefon +49 711 2049-1878
E-Mail markus.muehlenbruch@ebnerstolz.de

www.vdma.org