AUSGABE 7 | 11 2015 | **SCHWERPUNKT FOKUSSIERUNG**

EBNER STOLZ

FORECAST

MASSANZUG STATT STANGENWARE
PORTFOLIOMANAGEMENT

SIEBENSCHLAU
KOMPLEXITÄT MANAGEN

DAS KANN BLEIBEN, DAS MUSS WEG
DECKUNGSBEITRAG

WAS WILL DER KUNDE? WIE KRIEGEN WIR DAS HIN?
ORGANISATION

EDITORIAL 3

GEZIELTE FOKUSSIERUNG – DAS KARATEPRINZIP
UNSERE UMFRAGE UNTER TOP-MANAGERN
FRANZ-JOSEF HASEBRINK, EK SERVICEGROUP 4

PORTFOLIOMANAGEMENT
MASSANZUG STATT STANGENWARE 6

INTERVIEW MIT DR. CLEMENS GROSSE FRIE, AGRAVIS RAIFFEISEN
GENOSSENSCHAFTLICH HANDELN UND GELD VERDIENEN 12

KOSTENMANAGEMENT
KULTUR DES SPARENS 20

GEZIELTE FOKUSSIERUNG – DAS KARATEPRINZIP
PROF. DR. DIETER BACH, KFH
DR. CHRISTOPH BAUER, M. DUMONT SCHAUBERG 24

GREENFIELD
DIE PIPPI-LANGSTRUMPF-METHODE 26

DECKUNGSBEITRAG
DAS KANN BLEIBEN, DAS MUSS WEG 30

KOMPLEXITÄT
ETWAS TANGRAM IN DER PRODUKTION 36

GEZIELTE FOKUSSIERUNG – DAS KARATEPRINZIP
ARMIN REHBERG, LANDGARD
OLAF MEYERS, CTJ JANSSEN SPEDITION & LOGISTIK 40

ORGANISATION
WAS WILL DER KUNDE? WIE KRIEGEN WIR DAS HIN? 42

INTERVIEW MIT ALEXANDER HUBER, FREIKLETTERER
DIE ZEIT STEHT STILL 46

EBNER STOLZ 54

IMPRESSUM 56

Schwerpunkt Fokussierung

>> Wenn es einen Platz auf der Welt gibt, an dem man erleben kann, wie Menschen sich fokussieren können, dann ist es ein Holzpfahl vor der Küste Sri Lankas. Jeder hat hier seinen angestammten Platz, auf dem er stundenlang sitzt und ins Wasser schaut. Auf die Fische wartet, die im Morgengrauen in Schwärmen kommen. Die den Angler nicht bemerken, weil er hoch über ihnen hockt.

Sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können, eint Stelzenfischer und erfolgreiche Unternehmer. Top-Manager berichten in dieser Ausgabe davon, wie Fokussierung sie selbst und ihr Unternehmen weitergebracht hat. So erzählt Dr. Clemens Große Frie, Vorstandsvorsitzender der AGRAVIS Raiffeisen AG, wie man seiner Unternehmens-DNA treu bleiben und daraus Veränderungen initiieren kann.

Einen anderen Fokus legen vorausschauende Unternehmer auf die Kosten: Sie schaffen eine Kostensenkungskultur, die auch in guten Zeiten gilt und über Abschwungphasen hinweghilft.

Das Gegenteil von Fokussierung ist das unkontrollierte Ausufern des Produktportfolios. Mit einem strukturierten Deckungsbeitragsmanagement ermittelt man die Produkte und Services, die dem Unternehmen keinen oder kaum einen Gewinn bringen. Und kann sich anschließend davon trennen. Ähnliches Komplexitätsmanagement ist auch in der Produktion gefragt, wo der Fokus auf profitablen Prozessen liegen sollte. Die vielfältigen Lösungsmodelle haben wir zusammengefasst unter dem Motto „Tangram für Fortgeschrittene".

Tausende Meter über der unternehmerischen Realität des deutschen Mittelstands ist eine ganz andere Art der Fokussierung gefragt: Beim Freesolo, dem Klettern ohne Sicherung, kommt nur der ans Ziel, der sich zu 100 % auf den Punkt konzentriert. Alexander Huber, einer der besten Freikletterer der Welt, gibt FORECAST faszinierende Einblicke in seine lebensgefährliche Leidenschaft. Und er beschreibt, warum Angst auch für Unternehmer ein guter Berater sein kann.

Jede unternehmerische Organisation, die vielschichtiger aufgestellt ist als eine Gruppe Stelzenfischer, sollte sich immer wieder neu an Kundenanforderungen, ihr Umfeld und ihre tatsächliche Leistungskraft anpassen. Unsere Erfahrungen aus vielen vorangegangenen Projekten sorgen hier für eine zielgerichtete Fokussierung. Oder man fängt noch einmal ganz von vorn an. Mit einem Greenfield-Prozess planen wir gemeinsam mit dem Management das ideale Unternehmen „auf der imaginären grünen Wiese". Daraus lassen sich Handlungsempfehlungen für die Realität ableiten. Oder wir initiieren ein Portfoliomanagement, um den tatsächlichen Unternehmenswert bei Mittelständlern zu ermitteln.

Suchen Sie sich einen bequemen Sitz (und nicht einen Holzpfahl im Indischen Ozean) mit FORECAST 7. Wir wünschen Ihnen eine fokussierte Lektüre! <<

Prof. Dr. Heiko Aurenz | Andreas Schüren | Martin Tschochner

Das Karate prinzip

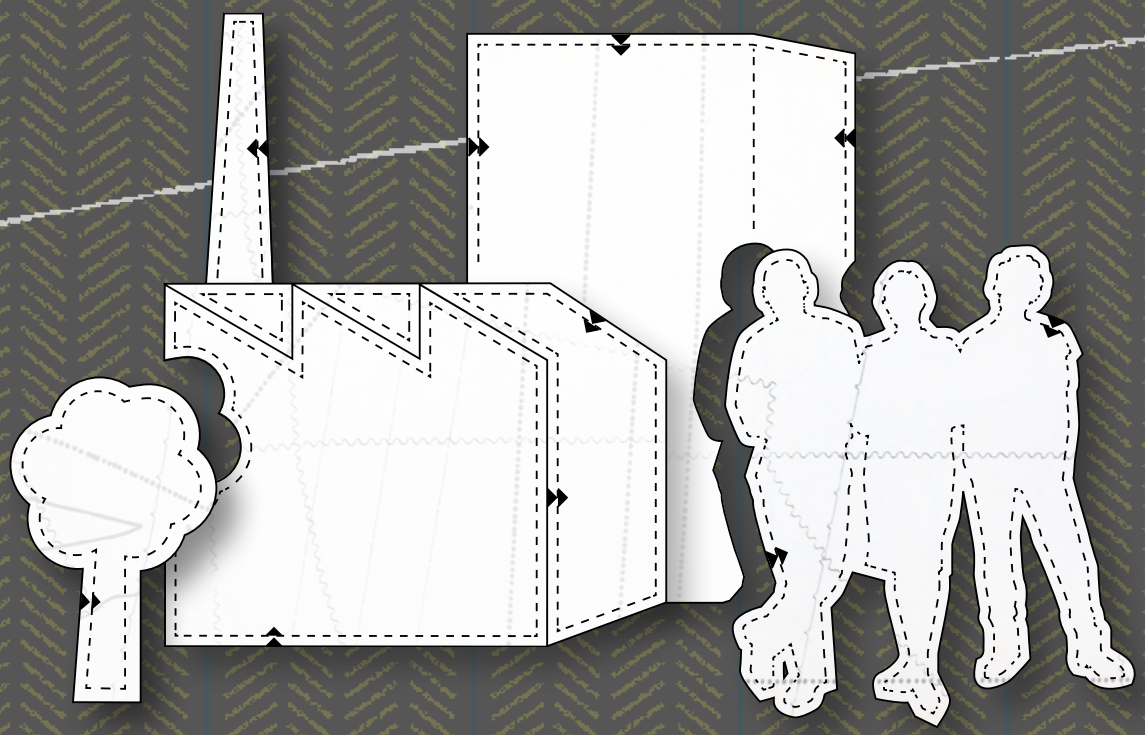
MEHR DURCHSCHLAGSKRAFT DURCH FOKUSSIERUNG – EINE UMFRAGE UNTER TOP-MANAGERN

Ein Karatekämpfer muss die ganze Energie seines Schlags auf einen einzigen Punkt konzentrieren. Nur dann gelingt es ihm, einen Ziegelstein mit der bloßen Hand zu zerteilen. Was lehrt dieses Beispiel? Den sprichwörtlich durchschlagenden Erfolg erzielt man leichter, wenn man seine Kraft auf ein Ziel bündelt. Wer sich nicht fokussiert, verzettelt sich schnell. Und die ganze Energie verpufft. Nicht umsonst hat Apple-Erfinder Steve Jobs einmal gesagt: „Ich bin genauso stolz auf die Dinge, die wir nicht gemacht haben, wie auf die Dinge, die wir gemacht haben."

FORECAST hat daher Top-Manager mittelständischer Unternehmen gefragt: Welche Dinge haben Sie nicht gemacht? Oder anders formuliert: Wie haben Sie sich selbst und Ihr Unternehmen durch gezielte Fokussierung vorangebracht?

Franz-Josef Hasebrink
Vorstandsvorsitzender
EK/servicegroup

„Der zunehmende Wettbewerb durch preisaggressive Discounter und Online-Händler führt zu einem hohen Veränderungsdruck im Einzelhandel. Als eine der führenden europäischen Handelskooperationen wollen wir dazu ein Gegengewicht schaffen, um die Zukunftsfähigkeit des unternehmergeführten Einzelhandels zu sichern. In unserer Strategie fokussieren wir daher seit rund zwei Jahren das Thema anorganisches Wachstum, was wir seitdem konsequent vorantreiben. Denn mehr Verbund heißt auch mehr Marktbedeutung und mehr Gestaltungsspielraum. Wir haben bereits zahlreiche Kooperationen geschlossen: unter anderem mit Verbundgruppen aus Österreich, Finnland und der Schweiz. Der größte Schritt war die Übernahme von 75 Prozent der Anteile an der niederländischen Serviceorganisation Euretco. Dadurch schaffen wir eine europäische Unternehmerplattform für 4.100 Handelspartner. So können wir Synergiepotenziale heben, die Effizienz unserer Organisation steigern, Einkaufsvolumina bündeln, Reichweite steigern und unser Portfolio ergänzen. Und das macht uns wiederum attraktiver für weitere Partner.“



Maßanzug statt Stangenware

WERT- UND PORTFOLIOMANAGEMENT IM MITTELSTAND

Der Mittelstand braucht Maßanzüge. Nicht unbedingt die der Londoner Savile Row, wo für Tausende britische Pfund in über 50 Arbeitsstunden mit edlen Stoffen perfekte Handwerkskunst zelebriert wird. Der Maßanzug des Mittelstands betont weder körperliche Vorzüge noch kaschiert er Problemzonen. Er definiert den Unternehmenswert. Klassische Konzepte des Wert- und Portfoliomanagements von der Stange passen eventuell gut zu Aktiengesellschaften oder anderen Großunternehmen. Im Mittelstand müssen sinnbildlich Maßband, Kreide und das erfahrene Auge des Herrenschneiders dafür sorgen, dass der Unternehmenswert korrekt erfasst und optimiert wird.

>> Zur Absicherung und Steigerung des Unternehmenswerts trifft das Management regelmäßig Entscheidungen in Bezug auf das Portfolio der Geschäftsaktivitäten. Dabei geht es immer wieder um die Optimierung des Bestehenden, Veräußerungen oder die Diversifizierung in neue Geschäftsfelder. Doch was macht den Unternehmenswert eigentlich aus? Und welche Konzepte sind mittelstandsgeeignet?

Wertmanagement als Leitkonzept

In börsennotierten Unternehmen wird die Portfoliosteuerung seit Jahren von den Prinzipien des klassischen Wertmanagements dominiert. Dabei wird davon ausgegangen, dass nur solche Unternehmungen und Geschäftsbereiche langfristig einen Wert schaffen, deren Ergebnis die Kosten für das eingesetzte Eigen- und Fremdkapital übersteigt.

Die Wertsteigerung, messbar an Aktienkurs und Economic Value Added (EVA) wird zur obersten Richtlinie unternehmerischer Entscheidungen. Es ist nur logisch, dass sich in solchen Unternehmen auch die Vergütung am EVA orientiert. Damit schließt sich der Kreislauf aus Leistungsmessung, Investitionsentscheidung und Vergütung.

UNTERNEHMERISCHE UNABHÄNGIGKEIT

An den Bedürfnissen des Mittelstands vorbei

Eine Portofoliosteuerung (und Führungsstruktur), die sich ausschließlich am EVA orientiert, zeigt in der Praxis einige Schwachpunkte und kann auch bei mittelständischen Unternehmen zu Fehlsteuerungen und falschen Portfolioentscheidungen führen.

Um den EVA einheitlich über verschiedene Geschäftsaktivitäten zu ermitteln, müssen unterschiedliche Rechnungslegungen und Bilanzierungswahlmöglichkeiten beachtet werden. Das ist nur mit viel Aufwand möglich. Sind dafür im Unternehmen keine ausreichenden Controlling- und Reportstrukturen vorhanden, scheitert die Umsetzung.

Der Ansatz birgt zudem das Risiko, Kennzahlen zu manipulieren. Stellt man etwa langfristig erforderliche Investitionen zurück, erhöht dies zunächst den Wertbeitrag im EVA. Das führt zu einer höheren Vergütung des verantwortlichen Managers. Später jedoch kann sich ein solches Verhalten rächen, da zukunftssichernde Investitionen ausbleiben und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig geschwächt wird.

Kurzfristige Renditejagd vs. langfristige Unternehmensplanung

Wer ein mittelständisches Unternehmen führt, tut dies meist deutlich länger als Unternehmen im Streubesitz. Zudem sind die Entscheider mitunter ihr Leben lang mit dem Unternehmen als Gesellschafter verbundenen und stehen in einer generationsübergreifenden Tradition. Was bedeutet dieser weite zeitliche Horizont für Investitions- und Portfolioentscheidungen?

Die kurzfristige Renditeoptimierung des eingesetzten Kapitals als Steuerungsgröße für Portfolioentscheidungen steht nicht mehr an erster Stelle.

Was ist denn dann der Maßstab für den Unternehmenswert im Mittelstand? Darauf muss jedes Unternehmen seine individuelle Antwort finden. Der Aktienkurs oder ein rein finanziell messbarer Unternehmenswert sind es jedenfalls nicht. Wenn andere Werte zählen, gibt es auch andere Richtlinien für unternehmerische Entscheidungen. Und andere zeitliche Perspektiven in Bezug auf Investitionen und Portfoliomanagement.

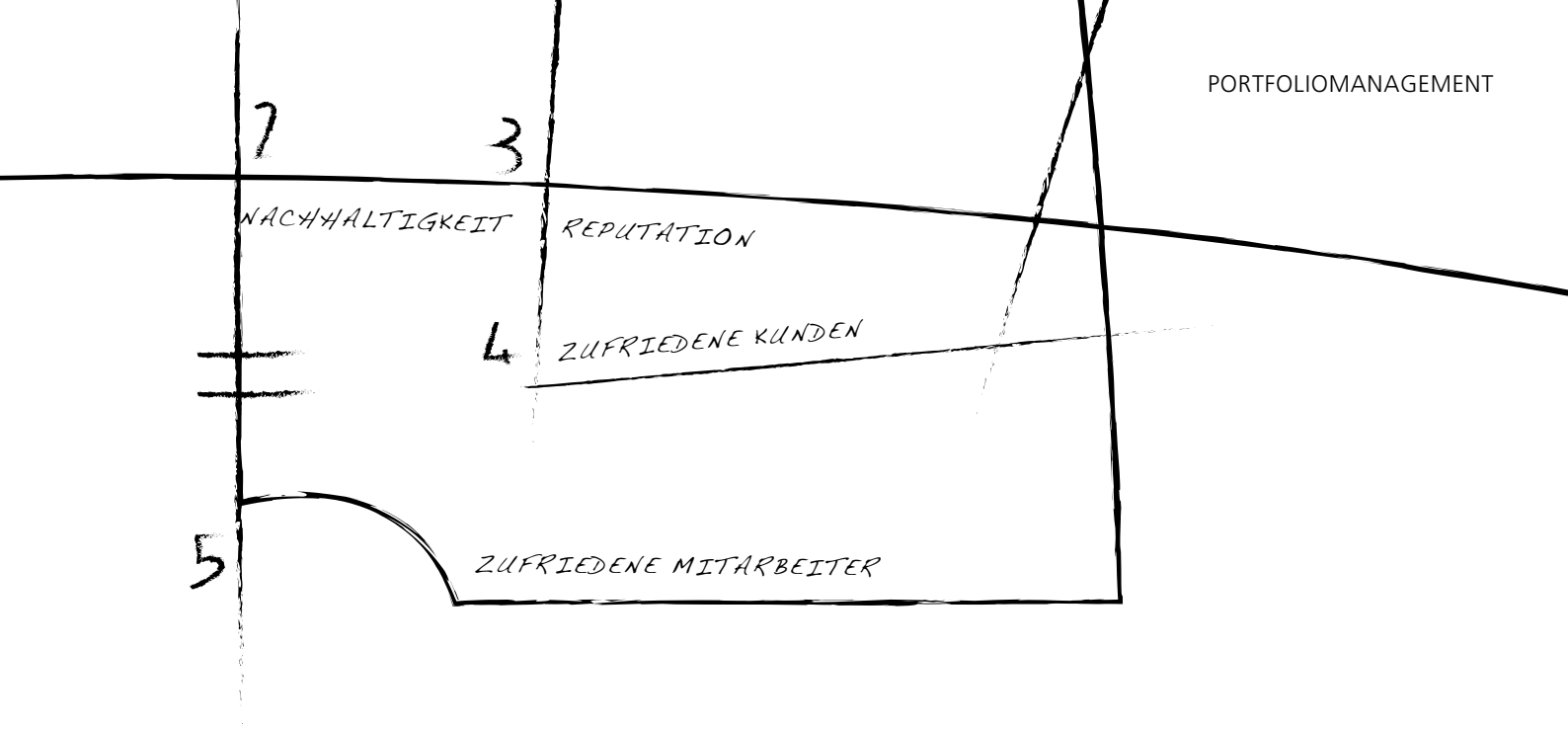
Wahre Werte definieren

Auch im Mittelstand geht es zuerst ums Geld verdienen und um ordentliche Renditen. Daher sollten auch hier finanzielle Werttreiber und Steuerungskriterien beim Wertmanagement und bei Portfolioentscheidungen im Vordergrund stehen. Sofern selbst ein vereinfachter EVA nicht oder nur aufwendig schwer zu ermitteln ist, können andere Steuerungsgrößen wie ROCE, EBIT oder Cash-Flow herangezogen werden.

Ergänzend dazu muss dann diskutiert werden, was außerdem zum eigentlichen individuellen Unternehmenswert führt. Das sind die Werte, die man nicht unbedingt finanziell quantifizieren kann.

Solche qualitativen Kriterien sind nicht eindeutig messbar und damit schwammig? Falsch. Die Praxis zeigt, dass Scoring-Modelle Brücken bauen und die Portfoliologik auch qualitative Kriterien abbilden kann. Wichtiger als der exakte Wert ist ein stimmiges Verhältnis in der Bewertung der einzelnen Geschäftsaktivitäten zueinander.

Die Bandbreite solcher Kriterien hängt von der Strategie des Unternehmens ab. In der Praxis werden immer wieder Erhalt der unternehmerischen Unabhängigkeit genannt oder Nachhaltigkeit, Reputation, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Auch die Wertstabilität und -sicherheit von Geschäftsaktivitäten werden angesichts verschärfter Markt- und Wettbewerbsbedingungen relevanter: Wie hoch sind Markteintrittsbarrieren für potenzielle Wettbewerber? Sind technologische Sprünge oder das Risiko gesetzlicher Vorgaben zu erwarten?



Die Praxis zeigt, dass Scoring-Modelle Brücken bauen und die Portfoliologik auch qualitative Kriterien abbilden kann.

Portfoliosteuerung und Wertmanagement ist Maßarbeit
Zurück zum Vorbild der Herrenschneider auf der Savile Row: Wertmanagement und Portfoliosteuerung im Mittelstand sind Maßarbeit. Vorkonfektionierte Modelle passen hier eigentlich nicht.

Um ein für den Mittelstand erfolgreiches Wert- und Portfoliomanagement zu etablieren, muss zunächst unternehmensindividuell der wahre Unternehmenswert definiert werden, um dann die Werttreiber und Steuerungskriterien abzuleiten. Erfahrungsgemäß braucht es bis zum passenden System und Portfoliodesign mehrere Anproben, bis die gewünschte Klarheit und Aussagekraft erreicht ist und alles perfekt sitzt.

Maß nehmen, zuschneiden, anprobieren, ändern lohnen sich
Denn so wird häufig erstmalig intensiv hinterfragt, was der Kern des Handelns ist und ob die jahrelang akzeptierten Ziel- und Steuerungsgrößen eigentlich die richtigen sind.

So wie der Sitz des Maßanzugs von allen Seiten geprüft wird, jede Naht und jeder Knopf stimmen muss, wird auch das Unternehmen aus unterschiedlichen Perspektiven ausgeleuchtet. Nach zum Teil kontroversen Diskussionen steht dann ein beeindruckendes Ergebnis fest: ein einheitliches Wertverständnis, gemeinsam verabschiedete Unternehmensziele sowie Kriterien zu deren Messbarkeit. Nun können ein individuelles Wertmanagementkonzept und eine entsprechende Portfoliosteuerung umgesetzt werden.

WERTSTABILITÄT VON GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN

Verankerung im Tagesgeschäft

Damit sich aus den Werten und Zielen positive Entwicklungen für das Unternehmen ergeben, müssen sie im Tagesgeschäft berücksichtigt werden.

Das bedeutet zunächst: Kommunikation. Hierzu eignen sich Leitbilder, die jedoch erst dann leitend wirken, wenn diese durch das Top-Management vorgelebt und beworben werden. Zumeist wird auch ein Veränderungsprozess initiiert, auf dessen Weg alle Mitarbeiter mitzunehmen sind, damit sich Werte und Ziele im unternehmerischen Denken und Handeln der Mitarbeiter verfestigen.

Schließlich sollten alle Aktivitäten und laufenden Projekte im Hinblick darauf geprüft werden, ob deren Effekt auf den Unternehmenswert auch erfasst wird.

Ordnet man das von oben herab an? Nein. Die Verantwortlichen sollten gemeinsam besprechen, ob der Anzug passt oder ob nachgearbeitet werden muss: Welchen Beitrag leisten strategische und operative Maßnahmen und Projekte je nach Geschäftseinheit zum Unternehmenswert? Was kann ergänzend unternommen werden, um den Beitrag der Einheit zu steigern? Auf dieser Strategie- und Maßnahmenebene werden die Hebel für den übergreifenden Unternehmenserfolg und die zukünftige Wertentwicklung gestellt. Dabei sind alle Maßnahmen erlaubt, die zum Wertmanagementkonzept und den Unternehmenszielen passen. Im Klartext: Auch eine Desinvestition kann dazugehören.

Bis hinunter zu den individuellen Zielen der einzelnen Mitarbeiter muss das Wertmanagementkonzept umgesetzt werden. Nur so kann es sich erfolgreich entwickeln.

Fazit

Wert- und Portfoliomanagement sollten keine Domäne großer Dax-Konzerne bleiben. Auch mittelständische Unternehmen können damit ihre Geschäftsaktivitäten besser planen und umsetzen.

Dass man auf dem richtigen Weg ist und die Erwartungen der Stakeholder erfüllt, lässt sich im Mittelstand nicht an den Anzeigentafeln in Frankfurt, London und New York ablesen. Der wahre Wert mittelständischer Unternehmen aus Sicht der Stakeholder ist oft umfassender als reine Finanzkennzahlen und wird auch unter anderen zeitlichen Perspektiven bemessen. Damit scheiden Konzepte und Systeme von der Stange aus. Statt Konfektionsware ist Maßarbeit erforderlich.

Der Aufwand lohnt sich: Klare Vorgaben zur Bewertung der Geschäftsaktivitäten beschleunigen unternehmerische Entscheidungen. Nicht selten kommt es auch zu einer Neuausrichtung des unternehmerischen Handels und einem Veränderungsprozess.

Wird das neue Wertmanagement- und Portfoliosteuerungskonzept dann auch noch richtig im Tagesgeschäft und der gesamten Organisation verankert, entsteht ein Führungssystem in Richtung „wahre Werte“.

AUTOR: NILS KEIL, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

Genossenschaftlich handeln und Geld verdienen

WIE DIE AGRAVIS IHRER DNA TREU BLEIBT UND DARAUS KRAFT FÜR VERÄNDERUNGEN SCHÖPFT

FORECAST sprach mit Dr. Clemens Große Frie, Vorstandsvorsitzender der AGRAVIS Raiffeisen AG, Münster/Hannover, über die Fokussierung auf den Kern des Unternehmens. Was macht die DNA der AGRAVIS aus? Wie bleibt man sich selber treu, realisiert dennoch Wachstums- und Renditeziele und verändert sich erfolgreich im volatilen, risikobehafteten Agrarmarkt?

AGRAVIS
RAIFFEISEN AG

>> FORECAST: „Herr Dr. Große Frie, die gesamte Agrarbranche hat sich in den letzten beiden Dekaden stark verändert. Welche Entwicklungen heben Sie besonders hervor?"

Dr. Große Frie: „Die Agrarbranche ist nicht mehr die lokale, regionale oder nationale Branche, die sie noch vor 20 Jahren war. Heute werden die Weizenpreise nicht mehr unter dem Kirchturm gemacht, sondern an den großen Börsen in Chicago und in Paris. Klassische Betriebsmittel wie Pflanzenschutz und Düngemittel werden alle von ausländischen Global Playern produziert und vertrieben. Die ehemals große Stärke deutscher Unternehmen in diesem Bereich ist so nicht mehr gegeben. Oder nehmen wir den für unsere Futtermittelproduktionen benötigten Soja, dieser kommt aus Brasilien, Argentinien und den USA. Deswegen ist das Agrargeschäft heute viel, viel internationaler, als man im ersten Moment denkt. Dem müssen wir auch mit unserem Unternehmensportfolio gerecht werden."

FORECAST: „Worauf lag Ihr Fokus in den vergangenen Jahren?"

Dr. Große Frie: „Für uns ging es vor allem um gezielte Ergänzungen unseres Portfolios. Sowohl über Zukäufe als auch über Kooperationen. Damit wollten wir zum einen der neuen Internationalität auch im Geschäftsmodell mit allen Risikoerwartungen Rechnung tragen und zum anderen das Portfolio um margenträchtige Arbeitsgebiete ausbauen."

FORECAST: „Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung der AGRAVIS wirkt imposant. Können Sie das angesprochene Risiko im Geschäftsmodell vor diesem Hintergrund konkretisieren?"

Dr. Große Frie: „Sie haben recht, wir haben in der vergangenen Dekade unseren Umsatz verdoppelt. Eins dürfen wir dabei aber auch nicht vergessen: Die Agrarbranche hat in den letzten fünf bis acht Jahren eine ganz gute Thermik gehabt. Die Entwicklung des Geschäfts ist auch getragen worden von günstigen Entwicklungen an der Preisfront. Davon haben fast alle Marktteilnehmer profitiert. Aber hier eine nachhaltige Rendite zu erwirtschaften, ist eine Kunst. Auch wir haben hier noch Luft nach oben. Deswegen ist es ein zentrales Ziel der AGRAVIS, bei den Geschäftsaktivitäten einen gewissen Risikoausgleich hinzubekommen. Wir arbeiten in einer Branche mit niedrigen Margen. Wir sind unter freiem Himmel tätig, es gibt Entwicklungen mal in die eine, mal in die andere Richtung. Da muss man wetterfest sein."

„WIR SIND UNTER FREIEM HIMMEL TÄTIG, ES GIBT ENTWICKLUNGEN MAL IN DIE EINE, MAL IN DIE ANDERE RICHTUNG. DA MUSS MAN WETTERFEST SEIN."

FORECAST: „Gibt es bei all dem Wachstum noch die AGRAVIS-DNA oder sind es vielmehr unterschiedliche Stränge?"

Dr. Große Frie: „Unsere DNA ist nach wie vor zu erkennen, und die pflegen wir auch sehr. Wichtiges Kennzeichen ist unsere stark eigentümerorientierte Ausrichtung. Nach wie vor werden 60 Prozent unserer Aktien im Namen von genossenschaftlichen Agrarhandelseinheiten gehalten. Das sind unsere Eigentümer und gleichzeitig ein wesentlicher Teil unserer Kundschaft. In dieser Welt besteht weiterhin eine sehr kooperative, genossenschaftliche Mentalität. Erlauben Sie mir an dieser Stelle einen kurzen Exkurs?"

FORECAST: „Natürlich gerne."

Dr. Große Frie: „Das genossenschaftliche Prinzip hat Vor- und Nachteile. Für uns überwiegen jedoch ganz klar die Vorteile. Nehmen wir das Beispiel der Finanzkrise. Wer hat die gut überstanden? Unter anderem die genossenschaftlichen Volksbanken und auch die Sparkassen. Mit ihrer Nähe zum Kunden, mit der Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit, der kurzen Wege und nicht zu vergessen – dem Vertrauen. Diese Werte nutzen wir für uns. Und richten unsere Aktivitäten danach aus."

FORECAST: „Teil der AGRAVIS-DNA sind also kooperative Wachstumsformen. Warum ist das für Ihr Unternehmen ideal?"

„Krieg war schon immer teurer als Frieden."

„Eine vertrauensvolle, moderne strategische Allianz schont die Finanzmittel, teilt das unternehmerische Risiko und lässt die Partner sich gegenseitig optimal ergänzen."

Dr. Große Frie: „Die Antwort hat zwei Teile. Es gab im nationalen Agrarhandelsmarkt mächtige Einflüsse aus den Nachbarmärkten, die zusätzliche Wettbewerber nach Deutschland gebracht und das etwas behäbige Marktdasein aufgewühlt haben. Wir sind diesen Expansionsbestrebungen aktiv entgegengetreten. Dabei haben wir mit einem finanziell und operativ starken Unternehmen eine für beide Seiten zielführende Übereinkunft getroffen. Im Kern beinhaltet diese, dass wir im Rahmen der DAVA AGRAVIS International Holding Zukunftsmärkte gemeinsam erschließen. Beide Unternehmen haben verstanden: Wachstum auf engen Märkten gegeneinander kostet Kraft und Energie. Krieg war schon immer teurer als Frieden. Inzwischen sind wir an sechs Joint Ventures mit einem Umsatz von knapp zwei Milliarden Euro beteiligt und diese werfen ein Ergebnis ab, das mehr als doppelt so hoch wie unsere gewöhnliche Marge ist. Der Weg hat sich heute also schon bestätigt. "

FORECAST: „Und der zweite Teil Ihrer Antwort?"

Dr. Große Frie: „Jeder Unternehmer möchte gerne in der Mehrheit sein und das Geschäft bestimmen. Doch wir bewegen uns in einer relativ margenschwachen Branche. Finanz- und damit Akquisitionsmittel sind begrenzt. Eine vertrauensvolle, moderne strategische Allianz schont die Finanzmittel, teilt das unternehmerische Risiko und lässt die Partner sich gegenseitig optimal ergänzen."

FORECAST: „Deshalb sind Kooperationen Ihr Weg der Wahl?"

Dr. Große Frie: „Genau. Ich bin davon überzeugt, dass viele bei uns in der Branche aufgrund der günstigen Finanzierung stark akquisitorisch unterwegs sind und weniger aus strategischem Kalkül. Ich sehe darin eine Gefahr, denn der Tag wird

kommen, wo vielleicht eine Umfinanzierung zu einem anderen Zinssatz stattfinden muss. Deswegen glaube ich, auch in Zeiten günstiger Finanzierung sollte man das Pulver lieber ein bisschen trocken halten und lieber über Kooperationen und Joint Ventures wachsen."

FORECAST: „Welche weiteren Merkmale der AGRAVIS-DNA können Sie aufführen?"

Dr. Große Frie: „Es ist das unternehmerische Denken und Handeln unserer Mitarbeiter! Diese Einstellung werden Sie bei uns durchgängig finden. Wir nennen das „dezentrales Unternehmertum". Egal ob bei internationalen Kooperationen oder bei dem Ausbau des Marktanteils vor Ort. Unsere Organisation ist getrimmt auf Augenmaß, auf Machbarkeit. Wir haben den ausgeprägten Willen, genossenschaftlich zu handeln – und gutes Geld zu verdienen. Wir erwarten Ausgewogenheit im

„Unsere Organisation ist getrimmt auf Augenmaß, auf Machbarkeit."

täglichen Geschäft, bei dem die Menschen im Vordergrund stehen. Diese Mentalität hat sich inzwischen überall im Unternehmen herumgesprochen und wird so gelebt."

FORECAST: „Welche strategischen Sprünge sind mit der AGRAVIS-DNA möglich – und welche nicht?"

Dr. Große Frie: „Wir sind kein Unternehmen, welches heute auf die Idee kommt, ein Element in das Portfolio reinzubringen, was fern vom Stammgeschäft ist, und morgen aus dem Stand an irgendeinem Platz auf der Welt ein großes Kino abzuziehen. Wir müssen in unserem Unternehmen – deswegen gefällt mir gut, dass Sie von DNA sprechen – daran denken, wo wir herkommen und was wir bespielen können. Wir legen heute viel Wert auf Fine-Tuning, auf Optimierung, aber nicht auf eine radikale Veränderung.

Was das Wachstum angeht, gibt es strukturelles Potenzial. Ausgehend von unserem aktuellen Umsatzniveau sehe ich in den nächsten zehn Jahren durchaus Möglichkeiten, in Richtung zehn bis zwölf Milliarden zu wachsen. Dies dann aber nicht nur aus dem Organischen heraus, sondern dann schon eher über externe Formen wie nationale und internationale Allianzen. Aber wir müssen dabei immer kritisch prüfen, was wir mit unserem Wesen vereinbaren können. Wir dürfen unsere DNA nicht verleugnen."

FORECAST: „Große Sprünge bei der Profitabilität sind in dieser Form dann allerdings nicht zu erwarten?"

„WER AN INTERNATIONALEN ROHSTOFFMÄRKTEN ARBEITET, DER MUSS AUCH EIN BISSCHEN PUFFER IM ERGEBNIS HABEN, UM EVENTUELLE AUSREISSER IN DER VOLATILITÄT VERKRAFTEN ZU KÖNNEN."

Dr. Große Frie: „Wir wollen dieses Unternehmen nicht um der Veränderungen willen verändern, sondern wir wollen es homogen entwickeln, nach vorne wachsen lassen und profitabler machen. Nicht mit Quantensprüngen – das geht in dieser Branche nicht –, sondern schrittweise und nachhaltig. Wir wollen auch ein Gefühl dafür behalten, wo die Profitabilität begrenzt ist. Wir müssen unsere Mitarbeiter bei dem Führen in eine höhere Rentabilität mitnehmen. Und die Mitarbeiter verstehen, dass dieses Unternehmen mehr Geld verdienen muss, denn wir haben – wie vorher bereits dargelegt – ein ausgeprägtes Risikopotenzial. Wer an internationalen Rohstoffmärkten arbeitet, der muss auch ein bisschen Puffer im Ergebnis haben, um eventuelle Ausreißer in der Volatilität verkraften zu können. Und in unserem Unternehmen ist es bei Höchststrafe verboten zu spekulieren. Auf der anderen Seite weiß ich ganz genau, wenn wir kein Engagement eingehen, kein Risiko, können wir auch kein Geld verdienen. Genau dazwischen bewegt sich ein Stückchen die Wahrheit."

„FUTTERMITTEL SIND FÜR MICH NICHTS ANDERES ALS LEBENSMITTEL FÜR TIERE. UND DIE QUALITÄTSFRAGE, DIE KOSTET UNS SEHR VIEL GELD. DIES NEHMEN WIR GERNE IN DIE HAND."

FORECAST: „Was bedeutet Wachstum für Sie?"

Dr. Große Frie: „Wachstum ist nicht immer nur Quantität, gemessen in Umsatz und Ergebnis, sondern auch Qualität. Wir produzieren Futtermittel. Futtermittel sind für mich nichts anderes als Lebensmittel für Tiere. Und die Qualitätsfrage, die kostet uns sehr viel Geld. Dies nehmen wir gerne in die Hand. Und da können wir vielleicht auch Wachstumsprimus werden. Aber wir müssen sicherstellen, dass das auch honoriert wird von der Gesellschaft. Denn die erwartet eine hohe Qualität von der Landwirtschaft bei gleichzeitiger Bezahlbarkeit."

FORECAST: „Wo sehen Sie bei der AGRAVIS Verbesserungspotenzial?"

Dr. Große Frie: „Manchmal denkt man, wer sich im Tierbereich mit Futtermitteln beschäftigt, der hat auch eine Idee, wie Agrarerzeugnisse zu handeln sind. So einfach ist das Geschäft aber nicht. Und da liegen für mich die großen Optimierungs-

„In den nächsten Dekaden, wo Big Data, Prozessoptimierung und Digitalisierung eine hohe Relevanz haben, bleibt bei uns als Händler doch am Ende der Mensch das zentrale Element."

reserven. Die Prozesse in unserem Portfolio zu optimieren, dass ein Bereich das Trittbrett für einen anderen wird. Zum Beispiel muss es eigentlich selbstverständlich sein, wenn unser Baubereich irgendwo einen neuen Stall baut, dass der Verantwortliche für diese Baumaßnahme den Kollegen im AGRAVIS-Konzern fragt: ‚Kriegen die Tiere eigentlich von euch das Futter?' – um da möglichst ins Spiel zu kommen. Und wer Futter liefert, der muss dann auch den Betrieb fragen: ‚Von wem kriegt ihr eigentlich eure Technik?' Diese Prozesse quer durchs Unternehmen zu definieren und zu organisieren, darin sehe ich eine Menge Potenzial."

FORECAST: „Wie viel Freiraum haben Ihre Einheiten? Welche Führungsphilosophie hat die AGRAVIS?"

Dr. Große Frie: „Wir haben in den letzten drei Jahren an all unsere Mitarbeiter auf die Tantieme noch eine Zusatzzahlung in Form von Aktien geleistet. Inzwischen sind mehr als sieben Prozent unserer Aktien in der Hand von 6.100 Mitarbeitern. Ich habe bereits vorher das unternehmerische Handeln erwähnt und diesen Wesenszug wollen wir durch das Mitunternehmertum betonen.

„EINE GENOSSENSCHAFT MUSS DEN GLEICHEN GESETZEN UND GLEICHEN ASPEKTEN GEHORCHEN WIE JEDES ANDERE UNTERNEHMEN AUCH."

Bei der Führungsmannschaft haben wir gerade in den letzten Jahren versucht, nicht nur die Überschrift Genossenschaft nach oben zu hängen. Denn eine Genossenschaft muss den gleichen Gesetzen und gleichen Aspekten gehorchen wie jedes andere Unternehmen auch. Und deswegen haben wir bei der Auswahl unserer Führungskräfte auch sehr auf Kontinuität gesetzt. Viele Unternehmen haben brachiale Wechsel im Top-Management, wenn das Ergebnis nicht da ist. Wir bieten Kontinuität, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, anstatt eine Hire and Fire-Mentalität zu verfolgen.

Das klingt menschenfreundlich. Und genauso ist es auch gemeint. In den nächsten Dekaden, wo Big Data, Prozessoptimierung und Digitalisierung eine hohe Relevanz haben, bleibt bei uns als Händler doch am Ende der Mensch das zentrale Element."

FORECAST: „Bei der letzten Hauptversammlung haben Sie das Programm 8/80 ausgerufen. Was verbirgt sich dahinter?"

Dr. Große Frie: „Das ist einfach erklärt. 8 steht für acht Milliarden Umsatz, 80 Millionen für ein Ergebnis vor Steuern und das möglichst im Jahre 2018, damit die 8 noch einmal vorkommt. Es ist eine Überschrift, eine Programmatik, ein Ziel – und dies ist erreichbar! Wir sind heute bei 50 Millionen Ergebnis vor Steuern. Da müssen wir ordentlich Gas geben, aber das Potenzial im Unternehmen ist da. Bei dem Programm wirken viele Mitarbeiter aus dem Konzern in Initiativen mit, setzen sich selbst ihre Ziele, und jeder sollte am Ende einen Beitrag dazu leisten, dass wir 8/80 erreichen. Sicher: acht Milliarden ist eine gigantische Zahl. Aber 80 Millionen als Ergebnis, das ist ein Prozent Rendite. Bei den Risiken und den Volatilitäten, die dieses Unternehmen trägt, ist das nicht übertrieben. Und ich glaube, das gönnen uns sogar unsere Kunden."

FORECAST: „Herr Dr. Große Frie, vielen Dank für das gute Gespräch!"

Dr. Clemens Große Frie ist seit dem Jahr 2004 Vorstandsvorsitzender der AGRAVIS Raiffeisen AG. Hier verantwortet er die Ressorts AGRAVIS Ost, Personal, Unternehmenskommunikation und DAVA AGRAVIS INTERNATIONAL. Vor seiner Zeit bei der AGRAVIS hatte Dr. Große Frie leitende Positionen u. a. bei der BASF AG in Ludwigshafen sowie der Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG in Hannover inne.

AGRAVIS Raiffeisen AG: Die AGRAVIS Raiffeisen AG ist ein Agrarhandels- und Dienstleistungsunternehmen mit rund 7,4 Milliarden Euro Umsatz und 6.100 Mitarbeitern. Die geschäftlichen Schwerpunkte der AGRAVIS liegen in den klassischen Agrarsparten Getreide, Ölsaaten sowie Futtermittel, Düngemittel, Pflanzenschutz und Saatgut. Bedeutende Aktivitäten bestehen zudem in den Bereichen Agrartechnik, Energie, dem Einzelhandelsgeschäft und im Baustoffhandel. Die AGRAVIS Raiffeisen AG ist Großhandelspartner der Primärgenossenschaften vor Ort, die das Geschäft mit den Landwirten verantworten. Daneben beliefert die AGRAVIS Raiffeisen AG über Tochtergesellschaften – in Regionen ohne Primärgenossenschaften – die Landwirte auch direkt. Die Unternehmenszentralen befinden sich in Münster und in Hannover.

Kultur des Sparens

KOSTENSENKUNGSPROGRAMME ERFOLGREICH UMSETZEN

Preis- und Margendruck zwingen immer mehr Unternehmen dazu, systematisch ihre Kosteneffizienz zu steigern, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern. Doch viele Kostensenkungsprogramme erreichen nicht die erhofften Ziele. Woran liegt das? Manchmal wird das Gesamtziel nicht gut genug auf die Unternehmenseinheiten heruntergebrochen. Manchmal mangelt es an geeigneten Maßnahmen oder deren konsequenter Umsetzung. Fehlt dann noch bei den Führungskräften die Akzeptanz für das Kostensenken, scheitert das Programm. Notwendig wäre eine regelrechte Kostensenkungskultur, die auch in wirtschaftlich guten Zeiten wirkt und das Unternehmen gegen eine Phase des Abschwungs immunisiert.

>> Wie etabliert man eine solche Kostensenkungskultur im Unternehmen? Welche Erfolgsfaktoren helfen dabei?

Klare Zielvorgaben machen und durchsetzen

Die Unternehmensleitung muss klare Ziele mit hohem Operationalisierungsgrad vorgeben. Außerdem gilt: Je klarer das Programm geplant wird, desto effektiver und effizienter ist die Arbeit im Programm und desto transparenter kann die Zielerreichung von Anfang an gesteuert werden.

Die Ziele sollten differenziert formuliert werden. Denn eine pauschale Vorgabe von prozentualen Einsparungszielen trifft schnell auf interne Widerstände. Schließlich wird jeder Verantwortliche für sich in Anspruch nehmen, dass er schon in der Vergangenheit kostenbewusst agiert hat. Auch die am Programm beteiligten Mitarbeiter brauchen Zielvereinbarungen, mit denen die Kostenziele für die tägliche Arbeit übersetzt werden. Nur derartige Vereinbarungen ermöglichen das wichtige Erfolgscontrolling des Kostensenkungsprogramms.

Bei der Benennung konkreter Ziele helfen:

> Benchmarks oder ABC- und Wertkettenanalysen
> Differenzierung nach direkt und nicht direkt wertschöpfenden Bereichen
> Berücksichtigung bereits in der Vergangenheit erreichter Verbesserungen

Entschlossen handeln

Die Unternehmensleitung muss klar hinter den Programmzielen stehen und die dafür benötigten Ressourcen bereitstellen. Das ist essenziell für den Erfolg. Sie sollte Entschlossenheit zeigen, dranzubleiben, nachzuhaken, zu hinterfragen und Argumente wie „das geht nicht bei uns“ nicht pauschal gelten zu lassen.

Führungskräfte und Mitarbeiter sollten vor, während und nach der Umsetzung des Kostensenkungsprogramms einbezogen

und in die Verantwortung genommen werden. Für das Unternehmen und das Kostensparprogramm, aber auch für den ganz persönlichen Umgang mit anstehenden Veränderungen. Jeder muss seinen Beitrag leisten, um das Gesamtziel zu erreichen.

Klarheit und Überzeugungskraft beim Erläutern von Hintergründen und Zielen, Respekt im Umgang mit Mitmenschen, Konsequenz beim Nachhalten von Vorgaben.

Dafür braucht es gutes Führungshandwerk seitens des Top-Managements: Klarheit und Überzeugungskraft beim Erläutern von Hintergründen und Zielen, Respekt im Umgang mit Mitmenschen, Konsequenz beim Nachhalten von Vorgaben. Wer daran nicht spart, kann Kosten aller Art unter Kontrolle bekommen.

Wenn sich alle dazu verpflichtet haben, einen Kulturwandel hin zu mehr Sparsamkeit mitzutragen und das Top-Management auch hier mit gutem Beispiel vorangeht, dann ist allein diese Selbstverpflichtung von großem Wert: Sie gewährleistet in der Regel die zügige Umsetzung und die Nachhaltigkeit des gesamten Programms.

Welche Rahmenbedingungen haben die Maßnahmen erforderlich gemacht? Warum wird gerade auf diese Art gespart?

Sinn vermitteln – in aller Offenheit

Eine offene, authentische Kommunikation und ein intelligentes Change Management erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit beim Kostensenkungsprogramm. Die Führungskräfte müssen den Sinn der Sparmaßnahmen vermitteln, Hintergrund und Ziele erklären. Welche Rahmenbedingungen haben die Maßnahmen erforderlich gemacht? Warum wird gerade auf diese Art gespart? Wie sollen die Kräfte genutzt werden, die das Sparprogramm freisetzt?

Wer diese Fragen rechtzeitig beantwortet, vermeidet bei den Mitarbeitern Unsicherheit, Angst und Ablehnung. Er gewinnt stattdessen das Verständnis der Mitarbeiter. Wer eine klare Vorstellung davon vermittelt, wie gut es dem Unternehmen nach Abschluss des Programms gehen wird, hat gute Chancen, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Auch über bereits erzielte Erfolge sollte offensiv berichtet werden. Das motiviert, stärkt den Teamgeist und lässt Bedenken in den Hintergrund treten.

Zentrale Steuerung, transparentes Controlling

Das Kostensenkungsprogramm hat dann einen Mehrwert für das Unternehmen, wenn es zentral gesteuert wird, inklusive aller Teilprojekte und Prozesse.

Dabei geht es um die inhaltliche Fortschrittskontrolle, das laufende Controlling der errechneten Einsparungen und deren Auswirkungen auf die Unternehmens-GuV.

Dabei geht es um die inhaltliche Fortschrittskontrolle, das laufende Controlling der errechneten Einsparungen und deren Auswirkungen auf die Unternehmens-GuV. Nur wenige Unternehmen haben hier einen vollständigen Überblick. Gerade dieser ist aber notwendig, um ein realistisches Bild über die erzielten Einsparungen zu bekommen und um die positiven Auswirkungen in die Unternehmensplanung übernehmen zu können.

Auch ein frühzeitiges Gegensteuern bei drohendem Verfehlen der Programmziele ist nur möglich, wenn man stets ein transparentes Bild der aktuellen Situation hat.

Personal bereitstellen

Ohne eine gute personelle Ausstattung versanden Kostensenkungsprogramme im Tagesgeschäft. Das Unternehmen sollte eigens für die Umsetzung des Programms Mitarbeiter bereitstellen, die von anderen Arbeiten befreit sind. Nachhaltig erfolgreiche Unternehmen planen ihre Mitarbeiterressourcen und priorisieren die Programmarbeit.

Für die Motivation der Mitarbeiter ist es wichtig, Maßnahmen möglichst schnell umzusetzen.

Maßnahmen schneller umsetzen

Für die Motivation der Mitarbeiter ist es wichtig, Maßnahmen möglichst schnell umzusetzen. Notwendige Entscheidungen könnten sonst ausgesessen werden, eine fehlende Konsequenz bei der Umsetzung wird als Entscheidungsschwäche verbucht.

Worauf sollte man achten?

> Maßnahmen mit langen Umsetzungszeiten vermeiden
> Meilensteine für die Umsetzung definieren (halbjährliche Zeiträume sind zu lang)
> Entscheidungsbäume etablieren (nicht jede kleine Maßnahme muss durch den Vorstand freigegeben werden)

Der Erfolg eines Kostensenkungsprogramms hängt nicht allein an der Qualität des Konzepts und der Wirksamkeit der Maßnahmen. Solch tief greifende Projekte gelingen nur, wenn es der Unternehmensleitung gelingt, die mittlere Managementebene mitzunehmen. Hier müssen alle mitziehen, damit Teilprojekte und Einzelmaßnahmen auf Bereichsebene effizient umgesetzt werden. Die Führungskräfte im Unternehmen überzeugt man mit der Durchsetzung klarer Zielvorgaben, einer nachgewiesenen Entschlossenheit und Überzeugungskraft des Top-Managements – auch mit der schnellen Umsetzung von Maßnahmen, offener Kommunikation, zentralem Controlling und ausreichend personellen Ressourcen.

AUTOR: HARALD GÖBL, PARTNER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

Prof. Dr. Dieter Bach
Vorsitzender des Vorstands
KfH Kuratorium für Dialyse und Nierentransplantation

„Unser Unternehmen war durch Kostendämpfungsmaßnahmen im Gesundheitswesen unter Druck geraten. Nun galt es, konsequent Kosten zu senken und Erlöse zu steigern. Unser Kerngeschäft ist es, in Deutschland nierenkranke Patienten zu behandeln, insbesondere durch Dialysen. Im Zuge der Fokussierung haben wir verlustträchtiges Geschäft, z. B. Dialysen im Ausland und Krankenhausleistungen außerhalb der Dialysen in Deutschland, verkauft oder aufgegeben. Zudem verschlanken wir interne Dienstleistungen (inkl. IT-Outsourcing) und haben die gesamte Organisation deutlich kostensensibler aufgestellt. Jetzt gilt es, uns zusätzlich auf Wachstum zu fokussieren. Wir wollen durch ausgeweitete Dialyseleistungen und -beratungen mehr nierenkranke Menschen in Deutschland behandeln. Nur hierdurch können wir trotz verschlankter Kostenstrukturen dauerhaft unsere marktführende Stellung absichern.“

Dr. Christoph Bauer
Vorstandsvorsitzender
DuMont Mediengruppe

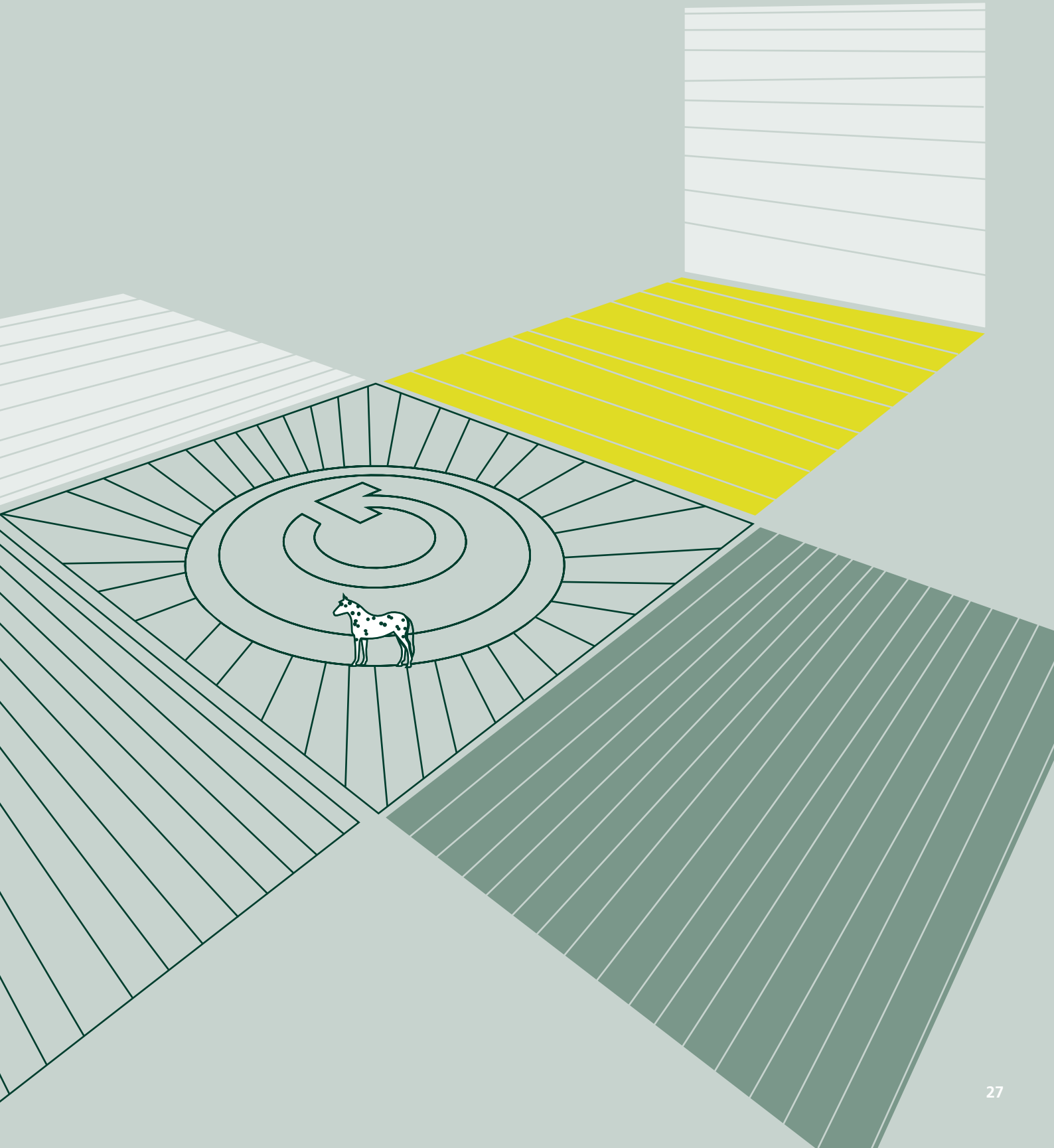
„Fokussierung bedeutet auch, im stetigen Wandel Ziele und Erfordernisse immer wieder aufs Neue zu justieren, ohne die Richtung zu wechseln. Bei der Mediengruppe M. DuMont Schauberg konzentrieren wir uns mit dem Zukunftsprogramm „Perspektive Wachstum“ auf Kunden und Märkte – unsere Mediennutzer und Werbepartner. Hierfür haben wir neben unseren Geschäftsfeldern Fachmedien und Digitalgeschäft das regionale Medienhaus DuMont Rheinland (Köln) und die Mediengruppen Mitteldeutsche Zeitung (Halle) und Berliner Verlag (Berlin und Hamburg) mit neuem Fokus positioniert. Zu sehen, wie sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nun komplett auf den Markt und die erforderlichen Innovationen und Produkte konzentrieren können, ist auch für mich Ansporn und Motivation. Um diese Chance nutzen zu können, haben wir Managementservices gruppenweit gebündelt – durch effiziente Strukturen und Prozesse erhalten wir eine flexible, skalierbare Organisation.“

Die Pippi-Langstrumpf-Methode

ALLES AUF ANFANG MIT GREENFIELD

Wäre es nicht schön, einfach ganz von vorne anfangen zu können? Und wenn es nur um den vollgestopften Keller geht? Einfach den Schlüssel umdrehen und das Gerümpel nie wieder sehen müssen. Sondern stattdessen einen neuen, leeren Raum öffnen.

Privat reicht hier ein Anruf beim Entrümpelungsdienst. Für Unternehmen, die ihre Organisation und Prozesse grundlegend verbessern müssen, kann diese Rolle der Greenfield-Ansatz übernehmen. Verführerisch, so wie es extreme Maßnahmen angesichts großer Komplexität oft sind. Der Greenfield-Ansatz setzt alles auf Anfang. Sodass man dann das ideale Geschäftsmodell, Produkt, Unternehmen am Reißbrett entwerfen kann. Doch funktioniert das? Was muss man beachten, wenn man die „grüne Wiese“ betritt?



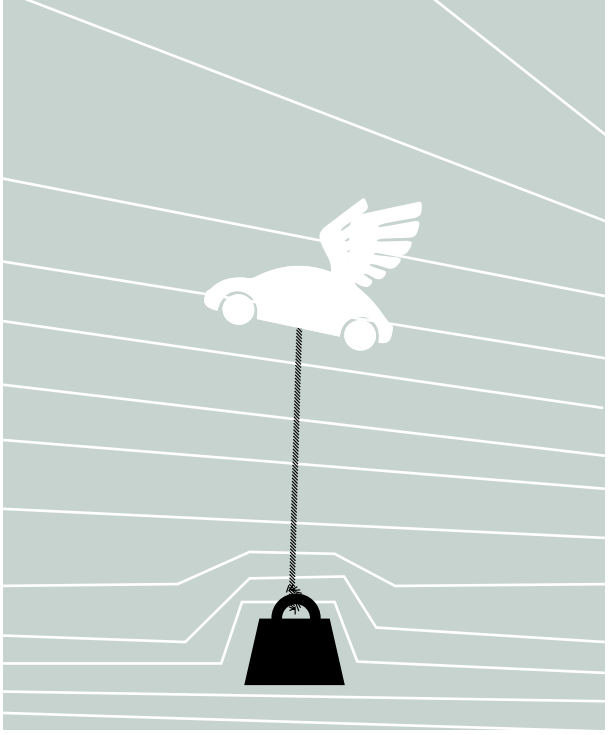
>> Anonyme Trabantenstädte, aseptische Neubauviertel, überdimensionierte Shoppingcenter: Die grüne Wiese wird häufig mit fehlender struktureller Einbindung und mangelnder Maßstäblichkeit in Verbindung gebracht. Ganz anders ist es im Unternehmensmanagement. Hier vermittelt der Greenfield- oder Clean-Sheet-Ansatz seit einigen Jahren eine Aufbruchsstimmung, die wohl auch notwendig ist angesichts der Ausgangssituationen bei den Unternehmen: erheblicher Veränderungsdruck etwa durch sinkende Marktanteile, ineffiziente Prozesse oder mangelnde Anpassungsfähigkeit. Die übliche Reaktion: Man reduziert die Kosten von oben nach unten, reorganisiert, schrumpft, stößt unprofitable Unternehmensteile ab. Stets innerhalb des vorgegebenen organisatorischen Umfelds.

Der Greenfield-Ansatz geht hier anders vor. Hier wird das Bestehende zunächst komplett außer Acht gelassen und das ganze Unternehmen oder das Geschäftsmodell oder auch einzelne Prozesse neu erdacht. „Probleme kann man niemals mit der gleichen Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind." Einstein hatte recht. Deshalb gibt es auch bei Greenfield keine Denkverbote. Alles ist erlaubt und alles ist möglich. Man könnte das auch die Pippi-Langstrumpf-Methode nennen, denn sie funktioniert nach dem Motto: „Ich mach mir die Welt, wie sie mir gefällt." In dieser Welt stemmen kleine Mädchen Pferde in die Luft und Autos können fliegen. So entsteht zuerst einmal ein Idealbild, das nicht zu früh auf die Umsetzungsfähigkeit geprüft werden soll. Diskussionen à la „geht nicht", „wo kämen wir denn dahin" und „das hat schon früher nicht funktioniert" werden zunächst nicht geführt.

Von der Traumwelt ins reale Leben

Irgendwann trifft das ehemals weiße Blatt mit dem visionären Entwurf auf die Realität. Jetzt sollen konkrete Arbeitsabläufe, vielleicht auch Produkte oder ganze Organisationen entstehen. Und hier können sich dann die Schwächen des Ansatzes schrittweise bemerkbar machen.

Der Greenfield-Ansatz geht von der Annahme aus, es existiere kein äußerer Einflussbereich um das Unternehmen herum. Ein Unternehmen interagiert jedoch immer mit einem Umfeld.



Es kann sich noch so sehr selbst umkrempeln, seinen äußeren Zwängen entkommt es nicht.

Die Methode lässt außerdem vieles außer Acht, was fundamental ist für erfolgreiche Veränderungen: Es gibt finanzielle, zeitliche, personelle oder rechtliche Limitationen, die nicht oder nur begrenzt und häufig auch nur langfristig veränderbar sind. Schließlich haben nur wenige Unternehmen personelle und finanzielle Reserven wie Apple, Facebook oder Google. Diese können Milliarden in die Entwicklung eines selbst fahrenden Autos stecken. Das Durchschnittsunternehmen muss jedoch mit limitierten Investitionsmöglichkeiten, Zeitknappheit oder Personalengpässen umgehen.

Ist Greenfield also ein Ansatz für Künstler und verträumte Visionäre? Mitnichten! Den Restriktionen und Fallstricken dieser Methode kann man mit geeigneten Maßnahmen begegnen. So lassen sich die Vorteile nutzen und schrittweise in die Praxis übertragen: einen Prozess, ein Produkt oder eine Organisation vollständig neu zu entwerfen.

Der Traum braucht Rückendeckung

Identifizieren Sie gleich zu Beginn eine Reihe von starken Führungskräften und Champions, die den Ansatz idealerweise entwickeln oder dem Team, das ihn entwickelt, in der Organisation und nach außen ausreichend Rückendeckung geben. Machen Sie der Organisation klar, dass es mit behutsamen Änderungen à la Kaizen oder kontinuierlicher Prozessverbesserung diesmal nicht getan ist. Es sind Veränderungen und Sprünge

erforderlich, die nicht in kleinen, sondern in großen Einheiten gemessen werden.

Wie? Warum!

Greenfield definiert einen neuen, optimalen Zustand von Organisation, Prozessen oder Produkt. Bei der Übertragung in die Realität wird man dann in vielen Fällen sehr häufig damit konfrontiert, dass sich die beteiligten Mitarbeiter darauf konzentrieren, wie bestimmte Leistungen erbracht werden oder Prozesse gestaltet sind. Doch das „Wie" wird erst zu einem späteren Zeitpunkt wichtig. Viel entscheidender ist jetzt, sich permanent zu fragen, warum etwas überhaupt gemacht wird. Warum werden bestimmte Prozesse selbst erbracht? Warum sind bestimmte Produktkomponenten und -eigenschaften unbedingt notwendig? Hier sollte man nicht die Veränderung gegenüber dem Status quo verteidigen müssen, sondern die Situation umkehren: Der Status quo muss sich gegenüber dem neuen Vorschlag rechtfertigen.

Große Sprünge wagen

Kleine Änderungen an Prozessschritten oder Teilen einer Leistung führen auch nur zu kleinen Fortschritten. Und nicht zu dem großen Sprung, der möglich wäre. Jeder Greenfield-Verantwortliche muss wissen, dass eine Verbesserung eines bestimmten Problems Auswirkungen auf andere Bereiche haben wird. Und dass dann auch dort Folgeänderungen notwendig sind. Solche Folgeänderungen sind ausdrücklich erwünscht bei der Entwicklung und Umsetzung des Greenfield-Ansatzes.

Prozesse ändern Mitarbeitergewohnheiten

Man kann nie alle, vielleicht nicht einmal den Großteil seiner Mitarbeiter bei derartigen Veränderungsprozessen „mitnehmen". Die jährlich von der Marktforschungsfirma Gallup durchgeführte Befragung zum Engagementindex, mit dem die Mitarbeitermotivation gemessen wird, kommt regelmäßig zu ernüchternden Ergebnissen: Nur rund 15 % der Mitarbeiter sind voll motiviert bei der Sache und entsprechend diskussions- und veränderungsbereit. Rund 60 % machen Dienst nach Vorschrift und 25 % sind im Zustand der inneren Kündigung, Tendenz steigend. Diese Mehrheit wird kaum durch softe Entwicklungsmaßnahmen „mitgenommen". Diese Mitarbeiter halten sich an die im Unternehmen etablierten Prozesse. Sie machen nur dann mit, wenn Prozesse, Abläufe und Systeme so verändert werden, dass man gar nicht mehr anders kann.

Perfektion ist kein Ziel

Es geht nicht um die 100%ige Umsetzung des Entwurfs. Es geht darum, dass der Kern des Greenfield-Ansatzes realisiert wird. Er ist nicht erst dann erfolgreich, wenn die alten Mauern niedergerissen, die bestehenden Brücken abgebrannt sind und alles neu errichtet wird. Man darf ein Greenfield-Projekt sicher auch dann als Erfolg werten, wenn ein sehr hoher Anteil der Ideen innerhalb bestehender Strukturen und Investitionen umgesetzt werden konnte.

BEISPIEL BAHLSEN

Der Backwarenhersteller musste vor einigen Jahren das Produktionswerk in Barsinghausen modernisieren. Zunächst dachte man an eine Greenfield-Planung, also an einen neuen Unternehmensstandort und ein neues Gebäude mit neuen Produktionsprozessen. Zwei Jahre lang spielte man das Greenfield-Szenario durch und verglich es auch mit der Brownfield-Lösung, also der Modernisierung des bestehenden Standorts und dortiger Implementierung neuer Prozesse. Am Ende machte die Modernisierung das Rennen, weil 80 % der Greenfield-Elemente umgesetzt werden konnten.

Der Greenfield-Ansatz kann in manchen Fällen große Veränderungen anstoßen. Man muss jedoch die Schwachstellen kennen, also Kontext und Limitationen, und sich auch an der realen Organisation orientieren. Der Schritt auf die grüne Wiese kann wie ein Resetknopf wirken und zu einer Art kulturellen Neuausrichtung des Unternehmens führen.

AUTOR: RAINER KÖLLGEN, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

Das kann bleiben, das muss weg

WIE DIE DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG BEIM ENTRÜMPELN HILFT

Gehören Sie zu den „LOVOS"? Das Akronym steht für Lifestyle of Voluntary Simplicity. Menschen, die diesen Lebensstil pflegen, konsumieren bewusst. Das heißt, sie kaufen nur das, was sie wirklich für notwendig halten. Das Anhäufen von Besitz um des Besitzenwollens lehnen sie ab.

Die meisten Menschen sind keine LOVOS. Wer hat nicht im Keller noch unausgepackte Umzugskartons stehen, deren Inhalt seit Jahren nicht vermisst wird? Wenn man schon nicht zum systematischen Minimalisierer des eigenen Besitzes werden möchte, sollte man zumindest hin und wieder entrümpeln. Sich von Dingen trennen, die man eigentlich gar nicht braucht. Bei Unternehmen ist das nicht anders. Hier sind es Produkte oder Services mit den dazugehörigen Kosten, die sich im Laufe vieler Jahre angehäuft haben. Und die dem Unternehmen keinen oder kaum einen Gewinn bringen.

Bevor solche Lasten das Unternehmen in eine bedrohliche Schieflage bringen, sollte man auch hier entrümpeln. Mit einem strukturierten Deckungsbeitragsmanagement.

>> **Geld verdienen, Geld wechseln, Geld verlieren**
Umsatz um jeden Preis. Nach dieser Maxime nehmen viele Unternehmen nicht nur in schwierigen Zeiten zu viel niedrigmargiges Geschäft auf und holen sich damit unnötige Komplexität und Kosten ins Haus. Bei der Analyse von Unternehmensdaten stellen wir häufig fest, dass nur mit einem Bruchteil des Kunden- bzw. Produktportfolios Geld verdient wird. Der Rest ist reines Geldwechseln oder verursacht gar Verluste.

Licht ins Dunkel bringt der Deckungsbeitrag
Die betroffenen Unternehmen kennen das Problem meist gar nicht. Weil die Informationen nicht vorhanden sind oder nicht in der angemessenen Weise aufbereitet und analysiert werden. Hier muss die Frage gestellt werden: „Mit welchen Kunden und Produkten verdienen wir Geld, mit welchen nicht?"

Der Königsweg zur Erlangung voller Transparenz ist die konsequente Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung nach dem Vorbild einer flexiblen Grenzplankostenrechnung (siehe Exkurs). Damit wird die Faktenbasis geschaffen, um die Profitabilität von „Objekten" entscheidungsfähig einordnen zu können. Diese Objekte können u. a. sein:
> Kunden
> Artikel
> eine Kombination aus beiden
> Anlagen
> Standorte

Die Präzision der Datenbasis führt direkt zu zielgerichteten Lösungen. Dieses Maß an Transparenz hat allerdings seinen Preis: den Einführungsaufwand und die nötige organisatorische Disziplin in der Umsetzung. Jedoch können auch Ad-hoc-Analysen und Behelfsrechnungen bereits entscheidungsrelevante Erkenntnisse über „Gut und Böse" liefern. Damit werden kurzfristige Aktionen möglich.

Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten hat zu Analysepfaden und Methoden geführt, die schnell umsetzbar und ergebnisrelevant sind. Dabei liegt unser Hauptaugenmerk auf zwei Fragestellungen: Wie hoch ist der Grad der Komplexität und wie sehr unterscheiden sich Konditionen und Nebenkosten je nach Kunde?

I. KOMPLEXITÄT

Als zentraler Kostenblock einer „handelsüblichen" Produktkalkulation sind im produzierenden Unternehmen die Fertigungs- und Herstellkosten zu nennen. Gegen den Verkaufspreis gestellt, werden damit Produktdeckungsbeiträge ermittelt. Was häufig keinen Eingang in die Kalkulationen findet, sind die durch das Produkt oder den Kunden hervorgerufenen Komplexitätskosten.

Was häufig keinen Eingang in die Kalkulationen findet, sind die durch das Produkt oder den Kunden hervorgerufenen Komplexitätskosten.

Komplexität wird wesentlich bestimmt durch die Gängigkeit eines Artikels sowie durch die Variantenvielfalt der Artikel- und Verpackungsspezifikation.

So vereinfacht und stabilisiert ein gut planbarer, regelmäßiger Abruf die Organisation der Wertschöpfung, sporadisch abgerufene Kleinstmengenlose stiften hingegen Unruhe in der gesamten Wertschöpfungskette. Ein Kunde, der dreimal pro Woche kleinste Mengen von einem Artikel in mehreren Varianten bestellt und noch schnellstens geliefert bekommt, kann bei gleichen Konditionen nicht so profitabel sein wie ein Kunde, der die gleiche Menge in einem Los einmal pro Monat bestellt. Produktionsplanung, Anlagenauslastung und -verschleiß, Rüst- und Reinigungsaufwand, Personalproduktivität, innerbetriebliche Materialflüsse, Logistik usw. profitieren vom bzw. leiden unter dem Grad der Komplexität. Ist er zu hoch, kos-

tet das Profitabilität und sollte daher entsprechend im Preis berücksichtigt werden. Um Komplexität und ihre Treiber transparent zu machen, helfen beispielsweise nicht-monetäre Mengenüberlegungen weiter, wie die Analyse des Bestell- und Lieferverhaltens.

Die Strukturierung des Portfolios nach Gängigkeit und Abrufstetigkeit – sogenannte ABCXYZ-Analysen – kartografiert, welche Artikel welchen Grad an Komplexität zu tragen haben. Die Kombination mit den erzielten Roherträgen zeigt an, wo die Kosten im Unternehmen hängen bleiben, unbemerkt und ergebnisverzehrend.

II. KONDITIONEN

Häufig werden weitergehende Vertriebseinzelkosten wie Konditionen und Frachtaufwendungen in der Kalkulation über pauschale Sätze aufgeschlagen. Um ein Kundengeschäft richtig bewerten zu können, sollten derartige Positionen so kundenspezifisch und präzise wie möglich ergänzt werden. Dies betrifft individuelle Konditionen wie Sofortrabatte, aber auch Boni, Rückvergütungen, Logistikkosten, Kulanz-, Garantie- und Reklamationskosten. Auch die Berücksichtigung von Finanzierungskosten aufgrund von Zahlungszielen kann ab einem gewissen Umfang Relevanz haben. So können Kunden gleicher Größe und mit vergleichbarem Produktmix sehr unterschiedlich profitabel sein. Etwa durch individuelle nachträgliche Rückvergütungen, unterschiedliche Lieferstrecken oder ein spezifisches Reklamationsverhalten. Im Vertrieb werden Kunden, entsprechend der Incentivierung, häufig nach Umsatz- oder Mengengrößen bewertet. Die Erkenntnis, dass ein großer und damit als wichtig eingestufter Kunde durch Zurechnung aller von ihm direkt verursachten Kosten negative Deckungsbeiträge verursacht, wird schon mal als Blasphemie des Controllings abgetan.

Die Erkenntnis, dass ein großer und damit als wichtig eingestufter Kunde negative Deckungsbeiträge verursacht, wird schon mal als Blasphemie des Controllings abgetan.

Überzeugen wir deshalb mit Fakten. Mit einer Gegenüberstellung von Vertriebseinzelkosten im Verhältnis zum Bruttoumsatz auf Kundenebene zeigt sich nicht selten, dass Kunden bei vergleichbaren VK-Listenpreisen deutlich unterschiedliche Konditionen erhalten und diese auch nicht mit der Umsatzgröße zusammenhängen müssen.

Transparenz ist eine gute Basis, aber kein Wert an sich. Es muss immer darum gehen, konkrete, messbare Maßnahmen abzuleiten und diese durch Verantwortliche in der Organisation umzusetzen.

MASSNAHMEN

Um die Komplexität zu reduzieren, können Bestell-/Liefer- bzw. Produktionsmengen konsolidiert oder Mindestbestellmengen bzw. Mindermengenzuschläge eingeführt werden. Außerdem können Konditionen neu verhandelt oder die Preisfindung erneuert werden. Möglicherweise kommt man zu dem Schluss, dass bestimmte Kunden oder Artikel unter den gegebenen Bedingungen niemals profitabel sein werden. Hier ist zu überlegen, wie man Kunden und/oder Artikel entwickeln kann; Ultima Ratio kann auch die Beendigung der Kundenbeziehung bzw. eine Sortimentsbereinigung sein. Doch Vorsicht: Damit das Streichen von Artikeln oder Kunden ergebnisverbessernd wirkt, muss oft auch eine Anpassung der Strukturen (Personal, Anlagen …) einhergehen.

Insbesondere Pricing- und Vertriebsmaßnahmen wirken meist sofort positiv auf den Deckungsbeitrag. Im Rahmen unserer Projekterfahrung haben sich eine Reihe von Maßnahmen bewährt, die so einfach wie effektiv sind:

Nichtlineare Preise einführen	Differenzierte Preisstaffeln und Produktpakete können die Zahlungsbereitschaft des Kunden maximal ausreizen
Preiserhöhungen durch die Hintertür	Die Preise von Commodities und Niedrigpreisprodukten sowie von Serviceleistungen, Sonderausstattungen und Ersatzeilen können oft unbemerkt angehoben werden
Rabatte begrenzen	Rabatte sollten angeglichen werden und Höchstgrenzen unterliegen
Natural- statt Preisrabatte gewähren	Naturalrabatte kommen beim Kunden oft gut an, erhöhen die Absatzmenge (Einkaufsmenge), erhalten das ursprüngliche Preisniveau und sind damit empfehlenswert
Inklusivleistungen extra berechnen	Nicht berechnete Nebenkosten oder bisherige Gratisleistungen können kostenpflichtig werden
Cross-Selling und Bundling intensivieren	Mit bereichsinterner und -übergreifender Vertriebssteuerung und mit Produktpaketen können Kunden profitabler bedient werden
Vertriebsleistung steigern	Entwicklungskunden (auch saisonal) und weniger wichtige Kunden identifizieren und bearbeiten, Kundenbesuche steuern, Kernvertriebszeit anpassen und Verlagerung von Verwaltungsprozessen in den Innendienst
Neue Kundensegmente und Produktanwendungen erschließen	Überprüfen und Heben von Geschäftspotenzialen in verwandten bzw. ergänzenden Kundensegmenten, -regionen und Branchen

ECHTE DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG IN VIER SCHRITTEN

Eine Deckungsbeitragsrechnung ist das Mittel der Wahl zur Rentabilitätsbeurteilung, denn sie wird in den Strukturen der Kostenrechnung sowie im ERP-System verankert. Somit ist sie präsent bei den Personen, die den Zusammenhang aus Ressourcenverzehr und Wertschöpfung verinnerlicht haben. Die Fachliteratur spricht von „flexibler Grenzplankostenrechnung", die auf diesen Grundprinzipien basiert:

> Outputmengen-basierte Ressourcenbedarfsplanung
> Kostenplanung von leistungsabhängigen und -unabhängigen Kosten
> Produktkalkulation, die nur direkt zurechenbare Kosten und Erlöse berücksichtigt

1. Stammdaten und Kostenrechnungsstrukturen

Der Produkt- und Wertschöpfungsprozess werden in den Steuerungssystemen des Unternehmens abgebildet. Dazu werden im ERP-System Stücklisten und Arbeitspläne angelegt. Sie beschreiben Input, Wertschöpfung und Output. Dazu werden im Kostenrechnungssystem Kostenträger und Kostenstellen definiert und die steuerungsrelevanten Auswertungsmerkmale wie Artikelgruppe, Region, Geschäftsfeld hinterlegt.

2. Plankostenrechnung

Auf Basis der Stammdaten wird eine analytische Planrechnung erstellt. Wie viele Einheiten plant man für den Absatz, wie viele für die Produktion? Mit welchem Einsatz von Material, Maschinen, Personal? Die Mengen- und Leistungsströme werden mit Planpreisen versehen. Herzstück ist die Kostenstellenplanung, wo Ressourcenverbräuche differenziert nach „leistungsabhängig" und „leistungsunabhängig" geplant werden. Dies führt zu proportionalen und fixen Plankosten. Die Verrechnung der proportionalen Kosten auf die Produkte ergibt die Herstellkosten.

3. Ist-Erfassung

Der laufende Geschäftsbetrieb erzeugt unter anderem über Faktura, Rückmeldedaten, Betriebsdatenerfassung und Kontierung Ist-Werte. Je mehr und präziser diese Daten automatisch erfasst, verarbeitet und kontiert werden, desto genauer die Aussagen und Steuerungsimpulse. Das ERP-System muss dabei Mengengrößen spezifisch – auch zu Planpreisen – bewerten können.

4. Analyse und Reporting

Die Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Werten erfolgt nicht primär auf GuV-Ebene, sondern differenzierter. Jedem Budgetverantwortlichen sollte ein spezifischer Bericht zur Verfügung gestellt werden, der nur die jeweils beeinflussbaren Abweichungen ausweist und gleichzeitig ihre Ursachen zeigt. Erfolge und Potenziale werden konkret ausgewiesen. Zudem ist die Gesamtheit aller Berichte jederzeit zur GuV überleitbar – wichtig für die Plausibilität und Glaubwürdigkeit.

AUTOREN: THOMAS MUNDUS, PARTNER
MICHAEL SCHNEIDER, SENIOR MANAGER
SIMON HAAS, MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

PRODUKTIONSPROZESSE – SO KOMPLEX WIE NÖTIG, SO SCHLANK WIE MÖGLICH

In der Beschränkung zeigt sich der Meister. Das ist die Philosophie des Tangrams, einem der ältesten Puzzlespiele der Welt. Vor etwa 2.500 Jahren entstand das Spiel in China, wo es Pinyin – Siebenschlau – heißt. Aus den sieben Teilen eines zerlegten Quadrats werden Figuren gelegt. Es sind etwa 1.600 Figuren bekannt. Sieben Elemente – 1.600 Objekte: faszinierend und inspirierend zugleich. Für Unternehmen und ihre Produktion.

WÜNSCH DIR WAS, BIS DAS SPIEL AUS IST?

>> Vom Ideal des Tangrams ist man im produzierenden Gewerbe so weit entfernt wie China von Deutschland. Hier dominiert vielfach eine Komplexität, die den Unternehmen zunehmend die Luft zum Atmen nimmt. Dabei entstand diese Komplexität meist mit den besten Absichten: Waren es doch die steigenden Kunden- und Marktanforderungen, die immer mehr Produktvarianten entstehen ließen. Im Sinne von „Wünsch dir was“ wurde hergestellt, was der Kunde haben wollte. Mit allen Konsequenzen: zufriedene Kunden auf der einen Seite, Intransparenz, Zeitverluste und hohe Kosten auf der anderen Seite.

In vielen Branchen werden zudem die Zyklen der Modellwechsel immer kürzer, was die Komplexität und Vielfalt ebenfalls erhöht. Auch hiermit will man den Kundenwünschen gerecht werden. Die betroffenen Unternehmen haben sich mit dieser Vorgehensweise in einen verhängnisvollen Kreislauf begeben: Sie greifen die vom Kunden formulierten Wünsche auf, entwickeln daraus ein Produkt, steigern damit die Komplexität. Das weckt wiederum neue Ansprüche bei den Kunden, hinter die man kaum noch zurücktreten kann. Also werden immer individuellere Lösungen mit immer kleineren Losgrößen entwickelt. >>

Überhaupt noch echte Innovationen zu schaffen, wird immer schwieriger, wenn die Entwicklungs- und Konstruktionskapazitäten in nicht wertschöpfenden Tätigkeiten gebunden sind. Wenn also die Produktpflege und das Änderungsmanagement dominieren.

So haben heute zahlreiche Unternehmen viele tausend Basisartikel und Artikelvarianten auf Lager. Sie bedienen sich dabei nicht aus einem Grundbaukasten, sondern spielen das Gegenteil von Tangram: Jedes Objekt entsteht aus neuen Elementen. Jede Variante kostet demnach Geld in verschiedenen Unternehmensteilen: Einkauf, Vertrieb, Logistik und Produktion.

> Im Einkauf und in der Produktion werden Skaleneffekte verschenkt, da zum Beispiel Einkaufsmengen durch die starke Variantenvielfalt nicht gebündelt werden können
> Es entsteht ein großer Herstellungs- und Bearbeitungsaufwand für kleine Losgrößen
> Hohe Lagerbestände und ein unübersichtlicher Vertrieb steigern die Kosten ebenfalls
> Stammdaten sind häufig nicht vollständig und konsistent, so ist es unmöglich, die selbst geschaffene Vielfalt zu handhaben

Die Kontrolle über die Komplexität geht verloren. Das Unternehmen sitzt in der Profitabilitätsfalle. Der neutrale Blick von außen kann hilfreich sein, um aus dieser Falle wieder herauszukommen.

KOMPLEXITÄT = SCHLECHT? SO EINFACH IST ES NICHT.

Wenn Komplexität solche gravierenden negativen Folgen hat, muss sie dann nicht möglichst vollständig verschwinden? Nein. Eine radikal tangramartige Produktion kann nicht das Ziel sein. Alles zu standardisieren und zu vereinfachen, ist für Unternehmen keine Lösung. Schließlich stehen die Zeichen der Zeit auf „Industrie 4.0". Das Internet der Dinge wird zu einer ganz neuen Form der Komplexität führen. Zur automatisierten Kommunikation zwischen Kunden und Produktion. Mit höchst individuell hergestellten Waren.

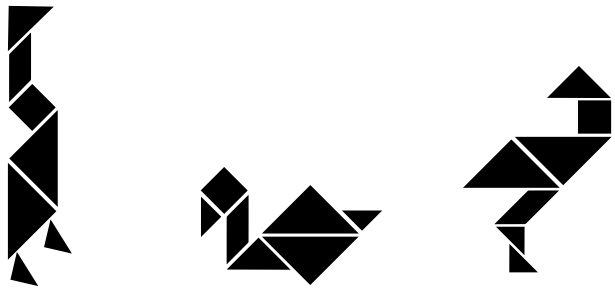
Damit umzugehen und das anzubieten, wird zukünftig den Wettbewerbsvorsprung sichern. Damit die Kosten dennoch im Rahmen bleiben und der ganze Produktionskomplex effizient gesteuert werden kann, muss Komplexität also nicht komplett verdrängt, sondern beherrscht oder eben reduziert werden.

KOMPLEXITÄT MANAGEN – TANGRAM FÜR FORTGESCHRITTENE

Wer Komplexität in der Herstellung managen will, muss zuerst hinterfragen, ob seine Produktstruktur unnötig komplex ist oder durch Überfunktionalitäten nicht richtig auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist.

Kundenanforderungen sollten so erfüllt werden, dass sie sich bestmöglich in Technik umsetzen lassen. Heißt: Bereits im Prozess der Entstehung sollte unnötige Komplexität vermieden werden. Gleich ablaufende Produktionsprozesse sind ebenfalls wichtig. So entstehen die eigentlichen Produktvarianten im Idealfall erst am Ende.

Die Metapher des Tangrams kommt hier wieder ins Spiel: In der Produktion verwendet man am besten so viele Unterschiedsteile wie nötig und so viele Gleichteile wie möglich. Die Ansätze reichen von Gleichteile-, Modul- und Plattformstrategie bis zum Baukastenprinzip. Überall können auf Grundlage eines Basisartikels zusätzliche Sachmerkmale oder Funktionalitäten angeboten werden. Auch bei den Kosten ist Transparenz erforderlich: Was wird wo zu welchen Kosten erzeugt? Was verdient das Unternehmen damit?



KOMPLEXITÄT REDUZIEREN – DREI BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Agrar- und Ernährungsbranche

Ein Unternehmen litt unter einer gewachsenen Komplexität bei seinen Verpackungen. Die Agrarprodukte wurden in vielfältigen Sackvarianten an die Kunden ausgeliefert. Nach der Analyse konnte die Anzahl der verschiedenen Säcke um ein Drittel reduziert werden. Das führte unter anderem zu Bündelungseffekten im Einkauf. Heute wird der jeweilige Sack so spät wie möglich im Prozess kundenspezifisch signiert – direkt vor dem Versand. So können die zunächst neutralen Säcke für verschiedene Kunden verwendet werden. Ein Umsacken, wie es ursprünglich immer wieder vorkam, wird damit nun verhindert.

Medienbranche

Wie kann man die Komplexität der vielen verschiedenen Mediengattungen (Print, Online, Rundfunk, Fernsehen) beherrschen, ohne dass die Kosten explodieren? In diesem Beispiel wurde dafür der gesamte Prozess für die Produktion und Verteilung von Nachrichten zerlegt und analysiert. Die kritische Bewertung der einzelnen Prozessschritte führte zu Make-or-Buy-Entscheidungen, der Bündelung von gleichartigen Prozessen (Shared Services) und zur Automatisierung von Teilprozessen. Dadurch wurden die Komplexität reduziert und die Kosten gesenkt.

Automotivebranche

Die Automobilindustrie hat mit „Lean Production" frühzeitig begonnen, unnötige Komplexität abzubauen. Dennoch finden sich auch hier immer noch Bereiche und Situationen, in denen eine hohe Komplexität erkennbar ist und das Unternehmen belastet. Im konkreten Kundenbeispiel waren die geplanten Montageprozesse eines Automobilherstellers überfrachtet. Durch strukturierte Workshops konnten diese Prozesse vor der Serienfertigung simuliert und deutlich verbessert werden. Die Vereinfachung des Montageprozesses senkte den Personalaufwand, sparte Logistikfläche ein, verkürzte die Wegstrecken der Mitarbeiter, senkte den Investitionsaufwand und führte zur Fehlervermeidung. <<

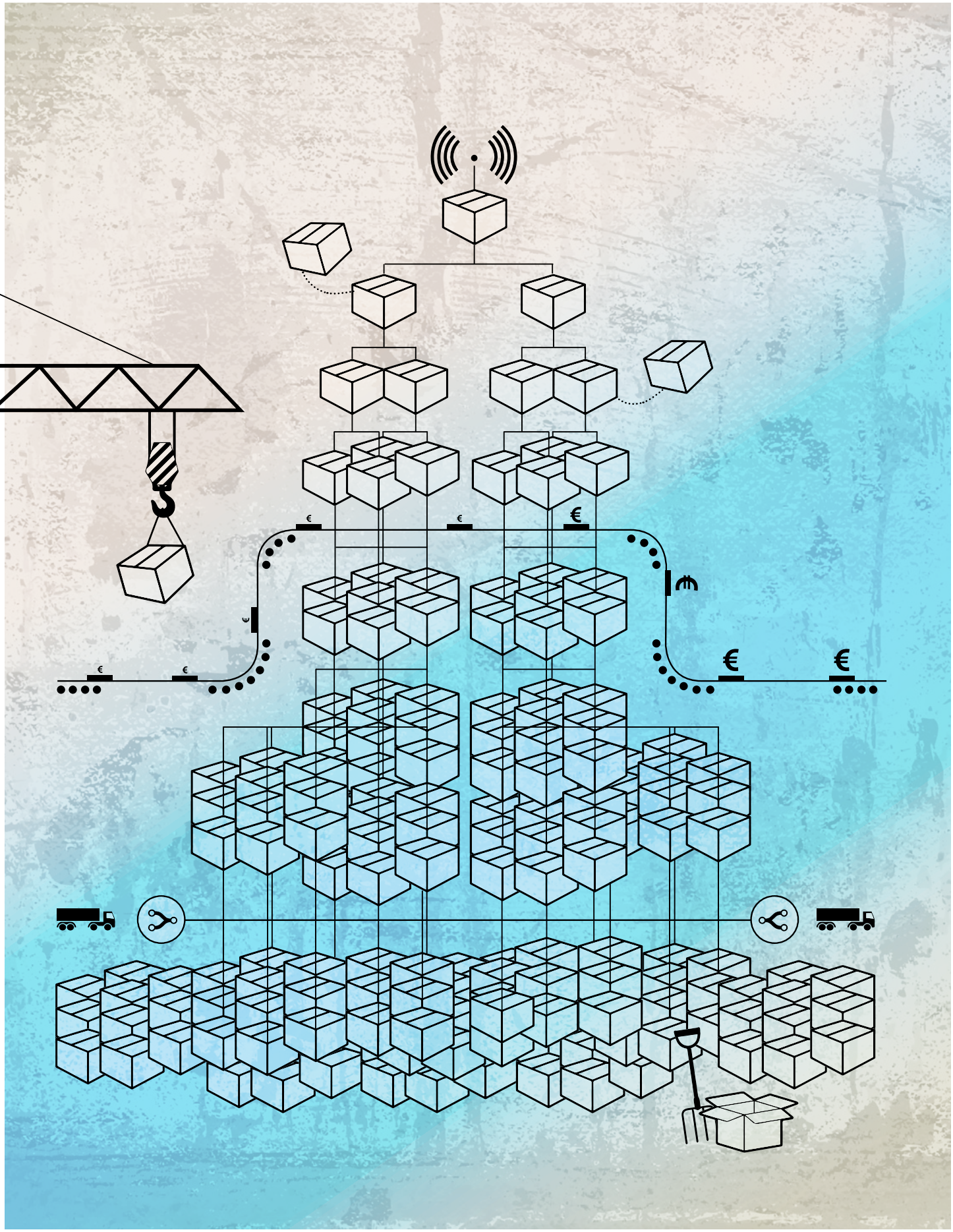
AUTOREN: OLIVER GÖBL, PARTNER
WALTER PRÜSER, SENIOR MANAGER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

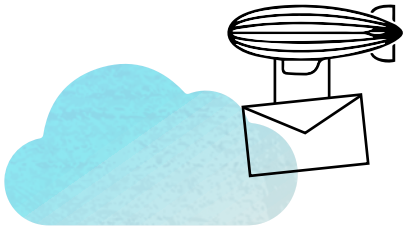
Armin Rehberg
CEO
Landgard

„Nachdem Landgard 2011/2012 in finanzielle Schieflage geraten war, insbesondere durch Fehler des alten Managements, ist Landgard jetzt drei Jahre durch eine harte Sanierung und Restrukturierung gegangen. Hierbei hatten wir immer eines im Fokus: den Kern unseres Geschäfts. Vor diesem Hintergrund haben wir uns von zahlreichen Randaktivitäten wie Auslandsbeteiligungen, einigen deutschen Tochterfirmen oder nicht betriebsnotwendigen Immobilien getrennt. Von ehemals 110 Gesellschaften konsolidieren wir heute noch rund 70. Hinzu kommt, dass wir die Prozesse effizienter gestaltet und die Organisation gestrafft haben. Sehr herausfordernd war es, mit den Restrukturierungsmaßnahmen die richtige Balance zu finden: Es mussten einerseits herbe Einschnitte vorgenommen werden, aber dies durfte nicht so weit gehen, dass unsere Leistungsfähigkeit am Markt beeinflusst wird. Das haben wir geschafft. Wir sind aus dem Tal der Tränen heraus. In diesem Jahr können wir z. B. ohne die bislang genutzte Landesbürgschaft auskommen. Jetzt können wir den Blick wieder nach vorne richten.“

Olaf Meyers
Geschäftsführer
CTJ Janssen GmbH Spedition & Logistik

„Sich fokussieren und Ballast abwerfen – seit drei Jahren sind das für mich ganz persönlich wichtige Themen in meinem Leben. Der Hintergrund: Ich habe eine regelrechte Ärzteodyssee hinter mir. Mit den verschiedensten Symptomen bin ich zu allen möglichen Spezialisten gegangen, doch keiner konnte eine Ursache finden. Erst als ich 2012 einen Zusammenbruch hatte, wurde ein Burn-out bei mir festgestellt. Nach einem sechswöchigen Klinikaufenthalt riet mir mein Arzt, mein Leben umzustellen. Doch wenn man sein Leben lang mit 200 km/h auf der Überholspur unterwegs war, kann man nicht von heute auf morgen auf die Bremse drücken und in gemächlichem Tempo weiterfahren. Das ist ein Umstellungsprozess, der sich über Jahre hinzieht. Aber ich bin auf einem guten Weg: Ich treibe inzwischen regelmäßig Sport, achte auf eine gesunde Ernährung und ich nehme mir für viele Dinge bewusst Zeit, ob zum Mittagessen oder für meine Familie. Dann schalte ich mein Mobiltelefon aus und bin nicht erreichbar. Außerdem gebe ich viele Aufgaben ganz bewusst ab und gebe anderen eine Chance. Dann läuft es vielleicht nicht immer so, wie ich mir das vorstelle. So what: Dafür habe ich enorm an Lebensqualität gewonnen.“





Was will der Kunde? Wie kriegen wir das hin?

DAS ANPASSUNGSFÄHIGE UNTERNEHMEN

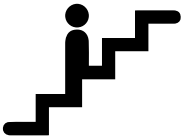
Die einfachen Fragen sind oft die wichtigsten: Wie müssen wir aufgestellt sein, um die Wünsche unserer Kunden zu erfüllen?

Setzen wir einmal voraus, dass dem Unternehmen bewusst ist, was seine Kunden zukünftig wollen und welche Trends sich als nachhaltig erweisen werden: Dann gilt es, die Unternehmensorganisation anzupassen. An die Kundenanforderungen, sein regulatorisches und wettbewerbliches Umfeld und seine wirkliche Leistungsfähigkeit. Der richtige Zeitpunkt dafür ist: immer. Denn die Anpassung an Marktanforderungen gelingt nicht punktuell, sondern braucht dauerhaftes Engagement. Am besten beginnt man damit in ruhigen Zeiten – und nicht in einer Krise unter großem Druck der Stakeholder.

Grundsätzlich muss bei jeder Tätigkeit im Unternehmen überlegt werden, ob diese unmittelbar wertschöpfend ist oder nicht. Gerade diese Neukonfiguration der eigenen Wertschöpfungskette zwischen dem Unternehmen und seinen Partnern (Lieferanten, Vertriebskanälen etc.) bedingt eine veränderte Ablauforganisation. Wenn man einen wirklichen Quantensprung erreichen möchte, ist dies nur durch grundlegende Veränderungen möglich. Hier gibt es drei Ansätze:

Die Radikalkur: Business Reengineering

Hier wird reiner Tisch gemacht, indem harte Fragen gestellt werden: Wollen unsere Kunden überhaupt bestimmte Leistungen von uns? Was würden wir tun, wenn wir heute unser Unternehmen neu gründen würden? Die gesamte Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens wird daraufhin infrage gestellt – und neu ausgerichtet.

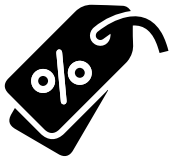


Schritt für Schritt: kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Hier setzt man darauf, mit stetigen Verbesserungen die eigene Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu stärken. Diese Politik der kleinen Schritte funktioniert. Wenn damit eine Bewusstseins- und Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern einsetzt. Auch die eigene Unternehmenskultur muss sich dafür wandeln. Wer etwa als Unternehmer auf Qualitätsmängel und Kundenbeschwerden nicht konsequent reagiert, wird es schwer haben, seine ganze Mitarbeiterschaft auf diese Prinzipien einzuschwören.

Pfunde loswerden: Lean Management

Flache Hierarchien verkürzen die Berichts- und Entscheidungswege, bauen überflüssige Bürokratie ab. Machen das Unternehmen beweglicher, schneller. Ein schlankes Management setzt weniger auf Führungsebenen als auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

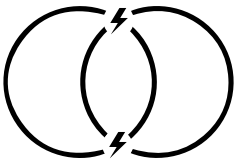


Der Preis ist heiß: Kostenstrukturen verändern

Die durchschnittlichen Preise für Fernseher sind in Deutschland in den letzten zehn Jahren dramatisch gesunken und haben

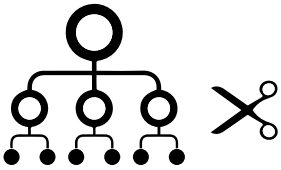
sich auf rund 500 Euro mehr als halbiert. Damit ist ziemlich klar vorhersagbar, welche Erwartungen Konsumenten an zukünftige Preis- und damit auch Kostenentwicklungen haben. Diese und ähnliche Analysen zur Nachfragesensitivität können die eigene Wertschöpfungsstruktur durchaus deutlich verändern.

Wer über starke Marken verfügt (zum Beispiel in der Automobilindustrie oder bei Luxuskonsumgütern), reduziert häufig seine Eigenwertschöpfung soweit wie möglich und konzentriert sich auf Markenführung, Design und Dienstleistermanagement. Die relativ hohe Marge wird hier erzielt durch einen optimalen Mix aus kostengünstiger Produktion und vom Kunden akzeptierten Preisen.



Komplexität managen: Schnittstellen reduzieren

Gleichwohl haben alle Unternehmen ähnliche Herausforderungen zu meistern: Die höhere Vernetzung mit Dritten führt zu einer Vervielfachung von Schnittstellen. Diese Komplexität und der erhöhte Koordinationsaufwand sind zu gestalten, nötigenfalls zu entrümpeln. Die Automobilindustrie löst dies über eine hierarchisierte Zuliefererkette. Diese Pyramide (Teile – Komponenten – Systeme/Module) verschlankt für den Pkw-Hersteller die Produktionskomplexität. Das geht allerdings zulasten des Lieferanten, der einen erhöhten Koordinierungsaufwand hat. Wer Schnittstellen sinnvoll reduzieren will, kann Einkaufsleistungen bündeln. Viele Unternehmen haben Zahl und Struktur ihrer Lieferanten seit Langem nicht optimiert; hier gibt es großes Optimierungspotenzial.



Auf den Prüfstand: Aufbauorganisation optimieren

Eine ebenso große Herausforderung nach innen ist die Aufbauorganisation. In vielen Unternehmen hat das Wachstum neue Hierarchieebenen oder Stabsstellen geschaffen. War dies für die Wachstumsphase vermutlich der richtige Schritt, so muss nun eine Struktur für zukünftige Aufgaben gefunden werden. Die meisten Optimierungsprogramme konzentrieren sich darauf, den Anteil der operativ arbeitenden Mitarbeiter zu erhöhen. Eine Reihe von Stabsthemen sind extern delegierbar, manche mittlere Hierarchieebene nicht wirklich nah am Kunden oder Produkt tätig. Wichtige Bewertungsmaßstäbe sind eine schnelle Aktionsfähigkeit, klare Verantwortungszuordnungen und spürbare Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung.

Selbst wenn alle Stabsstellen und Hierarchieebenen auch zukünftig sinnvoll sind, sollten zumindest die internen Abläufe optimiert und ein kultureller Wandel in Richtung kontinuierliche Verbesserung initiiert werden. Dieser Veränderungsimpuls kann für eine Organisation erfolgsentscheidend sein.

AUTOR: JENS PETERSEN, PARTNER
EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS

„Die Zeit steht still“

Es gibt wohl kaum einen puristischeren und kompromissloseren Sport als eine bestimmte Form des Kletterns: Free Solo, das Klettern ohne Sicherung. Statt einer aufwendigen Ausrüstung braucht ein Kletterer hierbei nur drei Dinge: seine Schuhe, Magnesia und mentale Stärke. Die Regeln sind denkbar einfach: Ein einziger Fehler führt zum Sturz und im schlimmsten Fall zum Tod. Einer der prominentesten Vertreter dieses Sports ist Alexander Huber, der jüngere der bekannten „Huberbuam“. Sein ungesicherter Alleingang im Jahr 2002 durch die Route Direttissima in den Dolomiten galt lange Zeit als die schwierigste Free-Solo-Besteigung weltweit. Mit FORECAST spricht er über die Faszination dieses Kletterstils und erklärt, warum Angst ein guter Berater ist – nicht nur beim Klettern, sondern auch im Wirtschaftsleben.

>> FORECAST: „Über Jahrzehnte hinweg hatte man im Klettern technisch aufgerüstet. Immer mehr und bessere Hightech-Materialien kamen zum Einsatz. Was hat dann Mitte der 80er Jahre zur Renaissance der Schlichtheit geführt: zum puristischen Free-Solo-Stil?"

Alexander Huber: „Bis zu diesem Zeitpunkt stand im Klettern der Pioniergeist im Vordergrund. Es ging vor allem darum, als erster neue Routen zu begehen und den Horizont zu erweitern. Dann kam in den 80er Jahren zunehmend der Sportgedanke auf. Nachdem durch das Equipment im Grunde jeder Gipfel bezwingbar geworden war, wollten die Kletterer nun ohne technische Hilfsmittel ans Ziel kommen. Sie wollten die Routen sozusagen ‚ehrlich' begehen: aus eigener Kraft. Das hat Kletterern ganz neue Perspektiven eröffnet. Denn durch diesen Purismus erschließen sich unzählige neue Projekte für nachfolgende Generationen."

FORECAST: „Im krassen Kontrast dazu steht ein anderer Trend: Kletteranfänger werden mit einem Maximum an Equipment von zahlreichen Sherpas auf den Mount Everest gehievt. Will man sich als Profisportler durch den Verzicht auf Hilfsmittel auch davon abgrenzen?"

Alexander Huber: „Das sind keine Sportler, sondern Angeber. Sie zahlen zwischen 80.000 und 100.000 Euro, um überhaupt hochklettern zu dürfen. Bei einer solchen Summe ist ein Scheitern bei den meisten von vornherein ausgeschlossen. Sie wollen auf den Gipfel. Unbedingt. Koste es, was es wolle. Mit Mühe und Not schaffen sie es vielleicht nach oben. Viele sind aber dann zu entkräftet, um den anspruchsvollen Abstieg auch noch zu meistern. Daher passieren hier immer wieder Unglücke. Mit Klettersport hat das überhaupt nichts zu tun. Das ist so, als ob man Radfahren und Motorradfahren vergleichen würde. Deshalb ist Free-Solo-Klettern auch nicht als bewusster Kontrapunkt zu sehen. Es sind einfach völlig verschiedene Dinge."

FORECAST: „Was macht für dich persönlich die Faszination des Free-Solo-Kletterns aus?"

„Generell gilt im Leben: Je größer der Einsatz und je größer die Herausforderung, desto schöner ist es, ans Ziel zu gelangen. Beim Free-Solo-Klettern ist der Einsatz mein eigenes Leben. Dadurch ist das Glücksgefühl am Ziel maximal. Das Erlebnis beim Klettern ist viel intensiver und unmittelbarer als mit Sicherung.

„Da gibt es nur mich und die Wand. Es gibt kein Morgen und kein Gestern. Ich lebe im Hier und Jetzt."

Die Zeit steht still. Hierbei erlebe ich die komplette Reduktion auf mich selbst."

FORECAST: „Für Außenstehende wirkt es geradezu wahnsinnig, sein Leben für den Rausch aus Adrenalin und Endorphinen aufs Spiel zu setzen. Was entgegnen Sie?"

Alexander Huber: „Da das Klettern und insbesondere das Free-Solo-Klettern mein Leben so sehr bereichern, bin ich bereit, ein gewisses Risiko einzugehen. Denn für mich orientiert sich der Wert des Lebens nicht an der Anzahl der Jahre, sondern an der Zahl und Qualität der Erinnerungen. Aber ich bin kein Hasardeur und ich bin auch nicht lebensmüde. Im Gegenteil: Ich hänge am Leben. Deshalb bereite ich mich gewissenhaft auf die Route vor. Dadurch kann ich die Eintrittswahrscheinlichkeit der Bedrohung auf ein nicht signifikantes Maß reduzieren. Natürlich gibt es keine hundertprozentige Sicherheit. Plötzlich kann zum Beispiel ein Griff ausbrechen. Aber auch im Straßenverkehr gibt es ein Restrisiko."

FORECAST: „Wie sieht die Vorbereitung für eine Free-Solo-Begehung aus?" >>

„Beim Free-Solo-Klettern ist der Einsatz mein eigenes Leben.“

Alexander Huber: „Die absoluten Grundvoraussetzungen sind hohes technisches Können, hohe körperliche Leistungsfähigkeit, mentale Stärke und eine große Kompetenz im Einschätzen von Risiken. Hinzu kommen akribische Vorarbeiten. Bei einem High-End-Projekt studiere ich zunächst die Berichte vorangegangener Seilschaften und trainiere vorher mit Sicherung so lange in der Wand, bis ich das Gefühl habe, alle schwierigen Schlüsselstellen sicher durchsteigen zu können. Am Tag X muss dann alles passen: Ich muss mich körperlich und geistig fit fühlen und mich voll konzentrieren können. Nur wenn ich aus tiefstem Herzen überzeugt bin, dass ich es schaffe, wage ich den Aufstieg. Wenn ich in der Wand bis zum Point of no Return das Gefühl habe, es läuft rund, dann klettere ich weiter.

„Wenn ich Zweifel in mir spüre, breche ich ab.“

FORECAST: „Generell heißt es ja, dass das Umkehren das Schwierigste beim Klettern ist.“

Alexander Huber: „Für eine solche Entscheidung muss man sehr gut in sich hineinhören und auch gnadenlos ehrlich gegenüber sich selbst sein. Hier gilt es abzuwägen: Fühle ich mich nicht sicher, breche ich ab. Andererseits hat ein Kletterer nicht beliebig viele Chancen für den Aufstieg. In manchen Regionen gibt es aufgrund des Wetters nur sehr enge Zeitfenster. Außerdem leidet mit jedem Abbruch das Selbstbewusstsein und der Respekt vor der Wand nimmt zu. Irgendwann übersteigt ein Projekt die mentalen Dimensionen. Dann muss man ganz aufgeben. Daher will eine Umkehr wohlüberlegt sein.“

FORECAST: „Es ist eine Sache, für sich selbst eine Entscheidung zu treffen. Es ist aber noch mal deutlich schwerer, wenn noch andere hinter einem Projekt stehen. Längst haben Sponsoren den Klettersport für sich entdeckt. Entsteht dadurch eine zusätzliche Gefahr? Verliert man dadurch den Fokus auf das Wesentliche?“

Alexander Huber: „Das sind die Zeichen der Zeit und man kann es nicht ändern. Es wäre auch ein Wunder, wenn ausgerechnet der Klettersport vom Sponsoring ausgenommen wäre. Natürlich besteht die Gefahr, dass ein Sportler höhere Risiken eingeht, um seine Einnahmen nicht zu gefährden. Aber hier glaube ich fest an den gesunden Menschenverstand der Sportler. Ein Extremsport, der bereits seit vielen Jahren bei Sponsoren beliebt ist, ist die Skiabfahrt. Aber ich kenne niemanden, der diesen Sport wegen des Geldes betreibt. Sondern es geht um die sportliche Herausforderung.“

FORECAST: „Eine Ihrer größten Herausforderungen war die Free-Solo-Begehung der Route Direttissima in der Nordwand der Großen Zinne in den Dolomiten. Der Schwierigkeitsgrad 7a+ klingt für einen Laien sehr abstrakt. Was kann man sich konkret darunter vorstellen?“

Alexander Huber: „Die Route ist 500 Meter nahezu durchgehend überhängend. Bei den Griffen handelt es sich teilweise um winzige Risse, die mal 10 Zentimeter und mal anderthalb Meter auseinanderliegen. Es gibt nur etwa auf der Hälfte ein kleines Band, wo man kurz ausruhen kann. Ansonsten ist man permanent vollkommen ausgesetzt und kann nicht rasten. Die reine Kletterzeit betrug bei meinem Aufstieg zweieinhalb Stunden, in denen ich voll konzentriert sein musste. In dieser Zeit durfte ich mir keinen Fehler erlauben.“

FORECAST: „Gibt es dabei auch mal Momente der Angst?“

Alexander Huber: „Die Angst ist permanent da, und das ist auch gut so. Denn Angst ist für mich überlebenswichtig. Sie sorgt dafür, dass ich fokussiert und konzentriert bin. Wenn jedoch aus Angst Nervosität oder gar Panik wird, ist das ein Warnsignal. Das zeigt mir, dass ich die Situation nicht im Griff habe. Dann heißt es umkehren.“ >>

FORECAST: „Ihr Buch trägt den Titel „Die Angst. Dein bester Freund". Dabei heißt es doch im Volksmund, Angst ist ein schlechter Berater."

Alexander Huber: „Die Angst ist in unserer Gesellschaft stigmatisiert – insbesondere in der Wirtschaft.

„Wer Angst zugibt, gilt als Weichei. Daher wählt man viel lieber den Begriff ‚Respekt'. Das halte ich in den meisten Fällen aber nur für ein Synonym."

Dabei hat die Angst dieses schlechte Image nicht verdient. Ein Entscheidungsträger ohne Angst agiert blind und fährt sein Unternehmen früher oder später vor die Wand. Nur wenn er Angst vor einer Entscheidung hat, wird er Gremien einberufen, sich Unternehmensberater ins Haus holen und alle möglichen Informationen sammeln, um eine fundierte Basis zu schaffen."

FORECAST: „Sie stellen sich beim Klettern immer wieder Ihrer Angst. Sie müssten eigentlich auch im Alltagsleben ein Meister im Umgang damit sein. Doch 2004 wurde eine Angststörung bei Ihnen diagnostiziert. Wie kam es dazu?"

Alexander Huber: „Ich habe früher meine Ängste im ‚normalen' Leben weitgehend ignoriert. Durch meine Erfolge im Klettern habe ich immer wieder emotionale Hochs erlebt, wodurch ich negative Gefühle im Alltag gut verdrängen konnte. Dadurch habe ich nie die Ursache beseitigt. Irgendwann haben mich diese angestauten Ängste eingeholt – zu einem Zeitpunkt, als ich denkbar schlecht aufgestellt war."

FORECAST: „Was haben Sie daraus gelernt?"

Alexander Huber: „Auch wenn im Alltag die Ablenkungen groß sind, gilt es, sich immer wieder zu sammeln und in sich hineinzuhören, um die Angst als solche wahrzunehmen. Genau wie beim Klettern, wo es nur die Wand, mich und die Angst gibt, muss ich auch im Alltag versuchen, mich zu fokussieren und frühzeitig Problemen zu stellen. Ich darf keine Ausflüchte suchen. Diesen Weg habe ich mit einem Therapeuten geschafft. Im Spitzensport hat inzwischen jeder einen Mentaltrainer. Warum nicht auch jeder Manager oder überhaupt jeder Mensch? Wenn man den Begriff des Therapeuten nicht verwenden will, kann man ihn ja auch Coach nennen."

FORECAST: „Die Angst als solche wahrnehmen und positiv für sich nutzen. Was kann man noch vom Klettern fürs Leben lernen?"

Alexander Huber: „Generell ist das Bergsteigen eine Metapher für das Leben. Es gibt immer wieder Rückschläge, Wetterumschwünge, Querungen.

„Wichtig ist: Wenn man ein Ziel für realisierbar hält, muss man dranbleiben und darf den Fokus darauf nicht verlieren."

Und je größer die Schwierigkeiten auf dem Weg, desto eindrucksvoller ist es, wenn man ankommt. Außerdem gilt: Blind zu attackieren ist dumm. Man muss sich zunächst einen Überblick verschaffen, um die Risiken richtig einordnen zu können. Aber: Ständig um den Berg herumzulaufen, bringt auch nichts. Irgendwann muss man den Aufstieg wagen."

FORECAST: „Welchen Aufstieg wollen Sie denn als nächstes wagen?"

Alexander Huber: „Ich plane derzeit nichts Konkretes. Aber wenn ich mir meinen Vater anschaue, wird mir um meine Zukunft nicht bang. Er ist jetzt 76 Jahre alt und immer noch begeistert in den Bergen unterwegs. Das zeigt mir auch: Erfolg ist sehr relativ. Es kommt nicht immer nur auf das Höher, Schneller und Weiter an. Nicht nur der Olympiasieger ist erfolgreich, sondern der, der mit seinen Voraussetzungen und den Gegebenheiten seine persönlichen Ziele erreicht und damit glücklich ist. Mein Vater hat nie einen Achttausender bestiegen. Aber er ist mit sich im Reinen und geht immer noch seiner größten Leidenschaft, dem Bergsteigen, nach.

INTERVIEW: BETTINA NEISES, KOMMUNIKATIONSMANAGERIN
EBNER STOLZ

Alexander (im Vordergrund)
und Thomas in der
Imagekampagne von Ebner Stolz

SEIN LEBEN IM ZEITRAFFER

Alexander Huber wird am 30. Dezember 1968 im oberbayerischen Trostberg geboren. Bereits als Kind nimmt sein Vater ihn in die Berge mit. Von Anfang an ist sein Bruder ein wichtiger Begleiter bei den Touren. Später machen sich beide als „Huberbuam" einen Namen. Bereits im Alter von 13 Jahren besteigt Alexander seinen ersten Viertausender. Nach dem Abitur macht er eine Ausbildung zum staatlich geprüften Berg- und Skiführer und widmet sich intensiv dem Klettern. Das Studium der Physik betreibt er, wie er selbst sagt, „mit Minimalaufwand". Nach seinem Diplomabschluss merkt er, dass eine wissenschaftliche Laufbahn und Hochleistungssport nicht miteinander zu vereinbaren sind. Alexander muss sich entscheiden. Statt einer soliden beruflichen Laufbahn als Physiker wählt er den unsicheren Weg in die Berge. Die wichtigsten Meilensteine in seinem Leben als Bergsteiger: Der obere elfte Grad im Sportklettern, Bellavista als erste Route jenseits des zehnten Grades in einer alpinen Felswand, die Freikletterrouten und Speedrekorde an den Bigwalls des Yosemite Parks, die erste freie Begehung der legendären Eternal Flame am Nameless Tower, die Erstbegehung der Westwand des Siebentausenders Latok II und die Free-Solo-Begehung der Direttissima an der Großen Zinne. Neben dem Sport hält Alexander zahlreiche Vorträge vor Kletterern, Berginteressierten und Managern. Außerdem hat er einige Bücher veröffentlicht, darunter die Titel „Die Angst. Dein bester Freund." und „Der Berg in mir. Klettern am Limit". Der Dokumentarfilm „Am Limit" über die Huberbuam wurde mehrfach ausgezeichnet. Derzeit lebt er mit seiner Familie im Berchtesgadener Land und betreibt einen kleinen Bauernhof. <<

Fünf Kernkompetenzen prägen unser Leistungsspektrum.

CORPORATE DEVELOPMENT

Das Ziel: Fokussierung verbessern und Werte steigern.

Wir begleiten Unternehmen bei der Entwicklung stringenter und konsistenter Wachstumsstrategien, zukunftsgerichteter Geschäftsmodelle, tragfähiger Organisationen und sorgen dafür, neue Formen von strategischen Allianzen zu etablieren. Präzision, Pragmatismus und Umsetzungsfähigkeit stehen bei unseren Ansätzen und Lösungen im Vordergrund.

CORPORATE FINANCE

Das Ziel: Transaktionen gestalten und Finanzierungsquellen erschließen.

Wir unterstützen Unternehmen bei der Vorbereitung und Durchführung von Unternehmens(ver)käufen sowie bei der Kapital- bzw. Investorensuche. Durch eine enge Verzahnung mit den Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten von Ebner Stolz deckt die Corporate-Finance-Kompetenz ein breites interdisziplinäres Leistungsspektrum ab und bietet optimale Lösungen aus einer Hand.

RESTRUCTURING

Das Ziel: Bestand sichern und Spielräume eröffnen.

Wir verstehen uns als Experten in der Akutkrise. Von der Bewältigung des Liquiditätsengpasses bis zur nachhaltigen Ergebniswende begleiten wir unsere Kunden umfassend. Wir organisieren den gesamten Sanierungsprozess und begleiten die Fortschritte der ergriffenen Maßnahmen. Gemeinsam mit Gesellschaftern, Management und finanzierenden Banken finden wir Lösungen, die den operativen Turnaround flankieren.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Das Ziel: Leistungsfähigkeit und Profitabilität nachhaltig steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, Unternehmen schneller, agiler, effizienter und im Ergebnis profitabler zu machen. Als Sparringspartner helfen wir dem Management bei der zügigen Erarbeitung und Umsetzung der notwendigen Programme zur Kostensenkung oder Verbesserung der Marktstellung. Diese können einzelne Funktions- oder Geschäftsbereiche betreffen oder unternehmensweit aufgesetzt werden.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Das Ziel: Transparenz schaffen und Entscheidungsimpulse geben.

Wir unterstützen unsere Kunden bei der Professionalisierung und nachhaltigen Verbesserung ihrer Unternehmenssteuerung durch Optimierung der Organisation, der Prozessgestaltung und der Systemarchitektur im Finanz- und Controllingbereich. Dabei berücksichtigen wir die Anforderungen von Finanzierern ebenso wie den internen Informationsbedarf. So sichern wir unseren Kunden die notwendige Transparenz.

Interdisziplinär Top Ten

360°

Ebner Stolz ist eine der größten unabhängigen mittelständischen Beratungsgesellschaften in Deutschland und gehört zu den Top Ten der Branche. Das Unternehmen ist mit 14 Standorten in allen wesentlichen deutschen Großstädten vertreten und betreut vorwiegend mittelständische Mandanten. Zudem ist die Kompetenz von Ebner Stolz gefragt, wenn größere Unternehmen hochkarätige Projekte vergeben.

Über 1.150 Mitarbeiter und Partner erfüllen ihre Aufgaben mit einem speziellen Beratungsansatz: Ein Ansprechpartner hat alle relevanten Aspekte im Fokus und greift auf sein multidisziplinär arbeitendes Team aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung zurück. Bei Bedarf werden weitere ausgewiesene Spezialisten von Ebner Stolz hinzugezogen.

Der hohe Qualitätsanspruch von Ebner Stolz zeigt sich in einer weit überdurchschnittlichen Berufsträgerquote. Pragmatische und vorausschauende Gesamtlösungen werden individuell, schnell und qualifiziert erarbeitet.

Länderübergreifende Prüfungs- und Beratungsaufträge werden mit den Partnern von Nexia International durchgeführt. Dieses weltweite Netzwerk von Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen gehört ebenfalls zu den Top Ten der Branche. Weitere Informationen über Ebner Stolz finden Sie unter www.ebnerstolz.de.

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

> Eine der Top-Ten-Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland

> Seit über 30 Jahren etablierter Partner des deutschen Mittelstands

> Über 160 Mio. Euro Umsatz 2014 bei durchschnittlich 10 % Wachstum in den letzten fünf Jahren

> Mehr als 1.150 Mitarbeiter, davon 850 Fachkräfte, an 14 Standorten in Deutschland

> Als Mitglied von Nexia mit 600 Büros in über 100 Ländern vertreten

Impressum

Herausgeber
Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:
Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:
Beethovenstraße 8–10
60325 Frankfurt
Telefon +49 69 1539249-0
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:
Arnulfstraße 27
80335 München
Telefon +49 89 550 5471-0
Telefax +49 89 550 5471-14

Redaktion
Hans-Gerd Hegener >> hans-gerd.hegener@ebnerstolz.de
Bettina Neises >> bettina.neises@ebnerstolz.de

Artdirektion
MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text
Christian Schlosser
>> www.christianschlosser.de
Britta Tomaske >> www.tomaske.de

Druck
DIE QUALITANER
Gesellschaft zur Produktion von Druckmedien mbH

Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

ABU DHABI ALEXANDRIA ALMELO
AVIGNON BANBRIDGE BANGKOK
BLOEMFONTEIN BOLOGNA BONN
BRISBANE BRISTOL BRÜSSEL B
CENTURION CHARLOTTE CHICAG
DALLAS DELICIAS DENDERMON
EATONTOWN EDINBURGH EDISO
FRIBOURG GENF GENT GIB
GUAYAQUIL GUERNSEY GUILDFOR
HEEMSTEDE HEERLEN HELSINK
INNSBRUCK ISTANBUL IZMIR JAK
KITZBÜHEL KLAGENFURT KOLKATA
LA PAZ LANSING LAPPEENRANTA
LOGRONO LONDON LOS ANGE
MANCHESTER MANIZALES MEL
MUMBAI MÜNCHEN MUSKEGON
NIKOSIA NIZHNI NOVGOROD N
PANAMA PARIS PEKING PERTH
RECIFE REUTLINGEN RIGA
RUGGELL RUSTENBURG SAGINA
SAN JUAN SAN PEDRO SULA S
SCHAAN SEATTLE SEOUL SH
ANTIPOLIS SOUTHAMPTON ST. L
SWATAR SYDNEY TAICHUNG
TORTOLA TRAVERSE CITY TRIPOLI
VENRAY VERACRUZ VILLACH VI
WHITE PLAINS WIEN WILLEBROEK

ALMERE AMSTERDAM ANKARA ANTWERPEN ATHEN ATLANTA AUCKLAND AUSTIN
BARCELONA BASEL BEIRUT BELFAST BERLIN BIRMINGHAM BLAGOEVGRAD BLANTYRE
BOSTON BOURNEMOUTH BRAINERD BRATISLAVA BREMEN BRESCIA BRIDGEWATER
UKAREST BUDAPEST BUSAN CANBERRA CANCUN CANTON CARACAS CASABLANCA
O CHIHUAHUA CHRISTCHURCH CLEVELAND COLCHESTER COLOMBO CONSTANTA
DE DETROIT DEVENTER DOETINCHEM DORNBIRN DUBAI DUBLIN DÜSSELDORF
N EISENSTADT ENSCHEDE FORT LAUDERDALE FORT MYERS FORTALEZA FRANKFURT
RALTAR GLASTONBURY GÖTEBORG GRAZ GRENOBLE GUANGZHOU GUATEMALA
D GWANGJU GYOR HALIFAX HALLEIN HAMBURG HANOI HANNOVER HARROGATE
I HENGELO HONG KONG HOOFDDORP HOUSTON HYDERABAD INDIANAPOLIS
ARTA JERICHO JERSEY JOHANNESBURG KAIRO KAPSTADT KATMANDU KIEW KIMBERLEY
KÖLN KOPENHAGEN KRAKAU KUALA LUMPUR KUOPIO KUURNE KUWAIT LAGOS
LAWRENCEVILLE LEIPZIG LILONGWE LIMA LIMASSOL LINZ LISSABON LJUBLJANA
LES LUGANO LUXEMBURG LYON MAASTRICHT MADRID MAILAND MANAMA
BOURNE MEXIKO MIDLAND MINNEAPOLIS MONTEVIDEO MONTREAL MOSKAU
NAGOYA NAIROBI NANTES NATAL NEERPELT NEU DELHI NEW YORK NEWCASTLE
OVOSIBIRSK NIZZA ORLANDO OSAKA OSLO OUAGADOUGOU PALMA DE MALLORCA
PETERBOROUGH PHILADELPHIA PHOENIX PORT ELIZABETH PORTO PRAG PUERTO RICO
RIO DE JANEIRO RIAD ROERMOND ROM ROSARIO ROSELAND ROSTOV-ON-DON
W SAIDA SALISBURY SALVADOR SALZBURG SAN DIEGO SAN FRANCISCO SAN JOSÉ
AN SALVADOR SANTA CRUZ SANTIAGO SANTO DOMINGO SÃO PAULO SARAGOSSA
ANGHAI SHIGA SIEGEN SINGAPUR SITTARD SOFIA SOKOT SOLINGEN SOPHIA
OUIS ST. CLOUD ST. PETERSBURG STOCKHOLM STUTTGART SUBANG JAYA SUCRE
TAIPEH TANDIL TARTU TEGUCIGALPA TEHERAN TEL AVIV TIEL TOKIO TORONTO
TUNIS UETIKON AM SEE ULAANAATAR VALENCIA VANCOUVER VELSERBROEK VENLO
LLEFRANCHE SUR SAONE VILNIUS WAALWIJK WARSCHAU SASHINGON WEERT WELLINGON
WINDHOEK WOODLAND HILLS WORCESTER YOLA ZAGREB ZALTBOMMEL ZELE ZÜRICH