

# News to use



## Das Ergebnis verbessern Ein Fallbeispiel

Im beschriebenen **Praxisfall** geht es um einen **mittelständischen Komponentenhersteller** mit **Sitz in Deutschland** und Tochterwerken insbesondere in Osteuropa. Das Unternehmen fertigt für Tier 1 und Tier 2 Zulieferer der Automobilindustrie. Die zurückliegenden Jahre waren geprägt durch **starkes Umsatzwachstum**, das von erheblichen Investitionen in Technik und Logistik begleitet war. Trotzdem **verschlechterte sich die Ergebnissituation** vor allem in letzter Zeit drastisch. Die Gründe:

- stark **steigender Aufwand** im Bereich **Qualität** durch erhöhte Anforderungen der Kunden
- anhaltender **Preisdruck** in der Automobilbranche
- gestiegene **Fremdbezugskosten (absolut, relativ)**

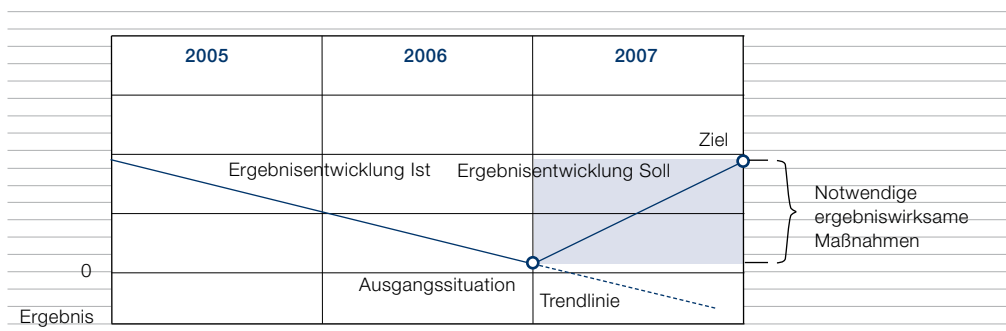
- hoher **logistischer Aufwand** durch Sonderverpackungen und Umlaufbehälter
- hohe **Komplexität** in Produktion und Engineering

Verstärkt wurde die negative Tendenz durch die starke Konzentration auf den Umsatz. Sowohl bei der Akquisition von Neuprojekten als auch bei bestehenden Produkten wurde **der Blick auf die Ergebniswirkung vernachlässigt**. Dann kam die CONCEPT AG ins Spiel. Gemeinsames Ziel war es, **die Ergebnissituation zügig und gleichzeitig nachhaltig zu verbessern**. Dazu sollten Indikatoren installiert werden, die es ermöglichen, Veränderungen des Ergebnisses rechtzeitig positiv beeinflussen zu können.



**Harald Balzer**  
Vorstand  
CONCEPT AG

## Hebelwirkung auf das Ergebnis Der Projektansatz



## Schnell wirken, lange anhalten

### Vorgehensweise und Maßnahmen

Die im Projekt ergriffenen Maßnahmen lassen sich in vier Bereiche mit unterschiedlichem Wirkungshorizont gliedern:

- kurzfristig: Verbesserung der Liquidität und des Cash Flow
- mittelfristig: Verbesserung der Ertragskraft
- langfristig: Optimierung von Führung und Organisation
- langfristig: Überarbeitung der Strategie

Um **Liquidität und Cash Flow zu verbessern**, wurde zunächst das **gebundene Kapital rückgeführt**, z. B. durch die Reduzierung von Beständen. Dann wurde die **Liquiditätsplanung ausgebaut** und die Steuerung des Mittelflusses innerhalb der Unternehmensgruppe optimiert.

Zur **Verbesserung der Ertragskraft** wurden Ressourcen und Produktprogramm optimiert. Auf der Ressourcenseite stand vor allem die **Prozesssicherheit und Nutzung der Maschinen** im Vordergrund. Gleichzeitig wurden die **innerbetrieblichen Servicebereiche** wie Instandhaltung und Werkzeugbau auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft und optimiert. Gleiches galt für den **Personalbe-**

**darf** (direkte und indirekte Mitarbeiter). Das **Produktprogramm** wurde überprüft und um nicht ertragsfähige Produkte **bereinigt**. Ertragschwache Produkte wurden durch Prozessverbesserungen in ertragsfähige Produkte umgewandelt oder aus dem Produktprogramm genommen.

Die Maßnahmen bei **Führung und Organisation** sowie **Strategie** müssen als tiefgreifende **Veränderungsprozesse** verstanden werden und haben deshalb eher langfristigen Charakter. Zusammenfassend kann man die hier geleistete und noch zu leistende Arbeit als klare **Strukturierung der geschäftlichen Stoßrichtung** und **eindeutige Klärung der Verantwortlichkeiten** beschreiben.

Aufgrund der sich abzeichnenden kritischen Situation bei Projektbeginn wurden die Maßnahmen auf Basis einer Potenzialabschätzung priorisiert. Maßnahmen mit **hoher Ergebniswirkung und schneller Umsetzbarkeit** wurden vorgezogen. In einem Projektcontrolling werden alle Maßnahmen überwacht und überprüft: dabei werden Verantwortungen, Potenziale, Wirksamkeiten und Arbeitsfortschritte gemessen.

---

## Das Ergebnis

### Erfolge und Risiken

Im beschriebenen Praxisbeispiel konnte der **Negativtrend der Ergebnisentwicklung** innerhalb kurzer Zeit gestoppt werden. Um das Unternehmen wieder auf einen stabilen **Pfad der Profitabilität** zurückzuführen, wurden alle notwendigen Maßnahmen eingeleitet, die Ergebnisse liegen im Plan. Bei der fachlichen Betreuung und Verfolgung der zahlreichen Teilprojekte stößt gerade der Mittelstand an seine **personellen und kapazitiven Grenzen**. Das Tagesgeschäft muss erledigt werden, externe Hilfe ist praktisch unerlässlich.

Neben den positiven Entwicklungen gibt es auch **Risikofaktoren**. Verhalten und Einstellung des Managements ist in jedem Fall erfolgskritisch. Das **Management hat Vorbildfunktion** und muss diese uneingeschränkt vorleben. Nur wenn Unternehmensleitung und Führungskräfte ihrer Verantwortung gerecht werden, können auch **die Mitarbeiter** für die Ziele und Notwendigkeiten **gewonnen** werden. Noch immer entscheidet der „Faktor Mensch“, ob eine nachhaltige Verbesserung gelingt oder nicht.

**Ansprechpartner:**  
CONCEPT AG  
Alexander Gedai  
Florian Müller

Zettachring 6  
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0  
alexander.gedai@concept.ag  
florian.mueller@concept.ag  
www.concept.ag

**Next News to use:**  
Ausgabe 21  
April 2007  
Thema: Logistik-Controlling/  
SCM Balance Scorecard

Titelfoto:  
photocase.com ©derthomasonline.de