

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Herausforderung Strukturwandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle des Mittelstandes im Rheinischen Revier

Strukturwandel im Rheinischen Revier ist Katalysator für Veränderungen im Mittelstand

Kein Begriff ist im Rheinischen Revier im laufenden Jahr 2019 so präsent wie der des regionalen Strukturwandels. Unter seinen Vorzeichen wurden politische und kommunale Zweckverbände gegründet. Es gibt wissenschaftliche Abhandlungen und Theorien, die sich mit dem Strukturwandel in Kohleregionen und den damit verbundenen Veränderungen beschäftigen. Am stärksten betroffen sind jedoch die 19 Anrainer-Kommunen in der Nachbarschaft der Tagebaue Garzweiler, Hambach und Inden und damit verbunden die Menschen, die bislang mit der Braunkohleverstromung ihre Brötchen verdienen – direkt als Arbeitnehmer oder als Zulieferer des Konzerns RWE.

Der Ausstieg aus der Kohle ist politisch gewollt und soll begleitet und gefördert werden. Der Abschlussbericht der Kommission „Wachstum, Strukturwandel und Beschäftigung“ empfiehlt dazu, bis Ende 2022, neben den bisher geplanten Stilllegungen, 3 GW Erzeugungskapazität aus Braunkohle vom Netz zu nehmen. Hiervon soll ein Großteil, wenn auch nicht alles, aus dem Rheinischen Revier kommen. Die Faustformel lautet: 1 GW entsprechen 1.000 direkte (RWE) und 2.000 indirekte und einkommensinduzierte Arbeitsplätze (z. B. Zulieferfirmen). Hier noch nicht berücksichtigt sind eventuelle Auswirkungen auf die Unternehmen mit energieintensiver Produktion, die abhängig von stabiler und kostengünstiger Stromversorgung sind. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, wie durch partner-

schaftliches Miteinander von Tagebau- und Kraftwerksbetreiber RWE, von durch den Strukturwandel betroffenen Zulieferern und von mittelstandsgerechter Beratung die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells im Mittelstand sichergestellt werden kann.

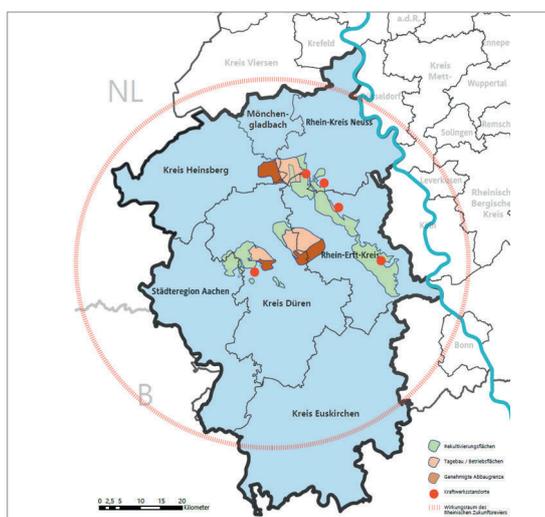
RWE ist und bleibt eine feste Größe, wenn es um die planbare Wertschöpfung der Zulieferer geht

Das Beschaffungsvolumen des RWE Konzerns betrug in 2018 insgesamt 3 Milliarden Euro. Davon flossen etwa 500 Millionen Euro ins Rheinische Revier. Für die Auftragsvergabe müssen dabei klare Kriterien und Spielregeln eingehalten werden. Geht es um die Wettbewerbsfähigkeit, zählen primär das Leistungsverhältnis und der wirtschaftlichste Preis. Bei wirtschaftlicher Gleichwertigkeit wird die Vergabe in der Region präferiert.

Gesetzliche und interne Vorgaben müssen eingehalten werden. Dazu zählen EU-Sektorrichtlinien und Regeln des zertifizierten Arbeitsschutzmanagementsystems (z. B. SCC, DeSaMb bzw. BG-Verfahren). Beim Lieferantenmanagement und der Beurteilung von Lieferanten sind Qualität der Lieferungen und Leistungen sowie die Bonität und die Einhaltung des Arbeitsschutzes maßgeblich. Die Lieferantenliste wird ständig überprüft, um neue, gegebenenfalls regionale Lieferanten aufzunehmen. Zusammenfassend ist zu sagen, RWE ist bestrebt, dass möglichst viele Aufträge an Firmen aus dem Umfeld der Standorte gehen. Die Herausforderung besteht darin, dass der sukzessive Rückgang des Beschaffungsvolumens aufgrund des Strukturwandels die Ertragslage der Zulieferer beeinträchtigt, aber gleichzeitig die Notwendigkeit besteht, dass diese ihr Angebotsspektrum in reduziertem Maße weiter sicherstellen.

Aufgabe für den Mittelstand im Rheinischen Revier

Für den Mittelstand im Rheinischen Revier heißt das: Es müssen überzeugende, weil umsetzbare Konzepte erstellt werden, die den künftigen deutlichen Belastungen für die Ertrags- und Liquiditätentwicklung entgegenwirken. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen und überzeugend präsentiert werden. Bei Veränderungsprozessen müssen mittelständische Unternehmen bis zur Realisierung der gesteckten Ziele partnerschaftlich begleitet werden. Denn der Druck ist groß und das Ziel heißt, für den Mittelstand die Wertschöpfung nachhaltig im Rheinischen Revier zu erhalten. >>



Die Darstellung zeigt Rekultivierungsflächen, Tagebaue und Kraftwerkstandorte, genehmigte Abbaugrenzen und den Radius des Wirkungsraums Rheinisches Zukunftsrevier.

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Quick Check Zukunftsfähigkeit Geschäftsmodell als

Antwort auf die anstehenden Herausforderungen

Die großen Herausforderungen, vor denen die Zulieferer von RWE im Rheinischen Revier mit dem Kohleausstieg stehen, sind auch eine Riesenchance. Und das nicht nur, weil die Region mit Fördergeldern rechnen kann. Es gibt eine starke Industrie in einem auch weiterhin grundsätzlich strukturstarke Umfeld. In vielen Bereichen stehen wir am Beginn einer neuen Gründerzeit, da sind Mobilität und Energie nur zwei Beispiele. Damit in dieser spannenden Zeit, die enorme Perspektiven, aber auch Unsicherheiten in einer Phase des Experimentierens und der Neuausrichtung bietet, die Chancen auch genutzt werden können, braucht der Mittelstand ein etabliertes, standardisiertes und mittelstandsgerechtes Vorgehen. Hierfür setzen wir den „Quick Check Zukunftsfähigkeit Geschäftsmodell“ ein, um frühzeitig und rechtzeitig den Handlungsbedarf aufzuzeigen. Der Nutzen liegt hierbei in einer externen, unabhängigen Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells für die Geschäftsführung, die Gesellschafter, die Finanzierungspartner sowie weitere Stakeholder. Wir verstehen uns als Sparringspartner für die Geschäftsführung bzw. den Unternehmer.

Folgende Bausteine mit den zentralen Fragestellungen sind Bestandteil des Quick Checks, den wir im Wesentlichen als einen gut vor- und nachbereiteten Workshop mit der Geschäftsführung und den Führungskräften des Unternehmens durchführen:

1. Kurzanalyse Finanzentwicklung

Als Vorbereitung auf den Quick-Check-Workshop gilt es hier, die wesentlichen Treiber der Einnahmequellen und der Kostenstruktur zu verstehen.

2. Kurzanalyse Markt und Wettbewerb

Ziel ist es, im Rahmen des Quick-Checks-Workshops, ergänzt um Marktrecherchen, wesentliche externe Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells gemeinsam zu ermitteln.

3. Analyse des bestehenden Geschäftsmodells

Ziel ist es, im Rahmen des Quick-Check-Workshops die wesentlichen Inhalte des heutigen Geschäftsmodells des Unternehmens aufzunehmen und dabei die wesentlichen Stärken des Unternehmens sowie erste Ideen zur Verbesserung und zukünftigen Marktchancen zu erarbeiten. Wesentliche Inhalte sind:

a. Kundensegmente

Welche verschiedenen Zielgruppen oder Organisationen erreicht das Unternehmen aktuell und welche weiteren Potenziale gibt es?

b. Kommunikations- und Vertriebskanäle

Über welche Kanäle kommuniziert das Unternehmen mit den Kunden und auf welchen Vertriebswegen erreicht es diese? Welche weiteren potenziellen Kanäle sind zukünftig sinnvoll?

c. Kundenbeziehungen

Welche Beziehung bildet das Unternehmen mit dem jeweiligen Kundensegment heute und welche Potenziale gibt es für die Zukunft?

d. Werte- und Nutzungsversprechen

Welche Produkte bzw. Dienstleistungen machen den Nutzen für ein bestimmtes Kundensegment heute aus und welche weiteren Potenziale gibt es?

e. Einnahmequellen

Welche Einnahmequellen des Unternehmens stehen für das jeweilige Kundensegment heute?

f. Die wichtigsten Ressourcen

Was sind heute die wesentlichen Ressourcen bzw. Aktivposten des Geschäftsmodells? Welche Ressourcen müssen zukünftig reduziert, ausgebaut oder variabler gestaltet werden?

g. Die wichtigsten Aktivitäten

Was sind heute die wesentlichen Aktivitäten des Geschäftsmodells? Welche Aktivitäten werden zukünftig nicht mehr, weniger, mehr oder neu benötigt?

h. Die wichtigsten Partner

Was ist heute das Netzwerk aus Zulieferern und Partnern des Geschäftsmodells? Welche weiteren Partner sind zukünftig sinnvoll? Bei welchen Partnern sollten rechtzeitig Verpflichtungen kosten-schonend reduziert werden?

i. Kostenstruktur

Was sind die Treiber der heutigen Kostenstruktur des Geschäftsmodells? Welche Entwicklungen sind zu erwarten?

4. Zusammenfassung und Handlungsfahrplan

Die erarbeiteten Ergebnisse werden zusammenfassend dokumentiert und es wird ein Handlungsfahrplan künftiger Entscheidungen für alle Beteiligten aufgezeigt. >>

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

QUICK CHECK ZUKUNFTSFÄHIGKEIT GESCHÄFTSMODELL

NUTZEN

- Externe, unabhängige Einschätzung zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells (für Geschäftsführung, Gesellschafter, Finanzierungspartner oder andere Stakeholder)
- Frühzeitiges (rechtzeitiges) Aufzeigen von Handlungsbedarf
- Etabliertes und standardisiertes Vorgehen (spezifisch für den Mittelstand)
- Sparringspartner für die Geschäftsführung / den Unternehmer
- Dokumentation als Basis für zukünftige Entscheidungen aller Beteiligten

INHALTE

- Darstellung bestehendes Geschäftsmodell
- Kurzanalyse Markt- und Wettbewerbssituation
- Ableitung Rentabilitätstreiber
- Einschätzung zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells (⇒ Handlungsbedarf aufzeigen)

ZIELGRUPPE

- Mittelständische Unternehmen
- Wesentliche Stakeholder
 - Geschäftsführung/Unternehmer,
 - Gesellschafter
 - Finanzpartner
 - Sonstige Stakeholder (Wirtschaftsprüfer, Interessenvertreter, strategische Partner)

VORGEHEN

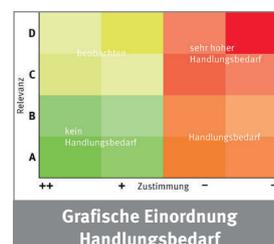


AUFWAND: 4 BIS 5 BERATERTAGE

SCHWERPUNKTE DES VORGEHENS

- Entwicklung und Auswirkungen Markt/Bedarfe sowie externe Trends
- Wettbewerbsintensität/-entwicklung
- Vertriebsentwicklung/Kundenbeziehungen
- Ressourcenverfügbarkeit (Personal, Material, FL)
- Technische Entwicklung/Prozesse
- Rentabilitäts-/Liquiditätsstruktur und -entwicklung (inklusive Kosten-/Umsatz-/Preisentwicklung)

ERGEBNISSE (BEISPIELE)



AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Partnerschaftlich, vorausschauend und proaktiv handeln ist wichtig

So kann der Strukturwandel im Rheinischen Revier eine Chance für den Mittelstand der Region sein. RWE möchte die Kooperation mit möglichst vielen Firmen aus dem Umfeld ihrer Standorte fortsetzen. Eine Herausforderung sehen die Verantwortlichen von RWE im sukzessiven Rückgang des Beschaffungsvolumens bei gleichzeitiger Notwendigkeit, dass ein reduziertes Maß an Waren und Dienstleistungen weiter durch die Zulieferer bereitgestellt wird.

Fakt ist, dass der Strukturwandel kommt und dass die Zulieferer bei unzureichender Vorbereitung und unzureichender Diversifizierung ein Ertragsrisiko spüren werden, das nicht zu leugnen ist. Auf einzelne Absatzbranchen und Kunden oder auf einzelne Produktgruppen ausgerichtete Unternehmen werden vom Strukturwandel besonders stark betroffen sein.

Flexibilität ist gefragt. Das betrifft Kapazitäten, die Kostenstruktur, die Leistungsfähigkeit sowie die finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Vorausschauende Informations- und Steuerungsstrukturen, die proaktives Handeln und angemessene Reaktionen ermöglichen, sind unerlässlich, um den Strukturwandel erfolgreich zu meistern.

Voraussetzung sind jedoch Transparenz und Kommunikation. Diese in der Unternehmensberatung so wichtigen Faktoren führen zum Erkennen von Veränderungen und verkürzen die für die Anpassungen notwendige Reaktionszeit. Und genau da liegt der Vorteil der außenstehenden Berater. Sie ermöglichen mit einem klaren professionellen Blick von außen einen neuen Weg, um rechtzeitig und ohne Druck agieren zu können.



Wolfgang Troles
Partner
hahn,consultants gmbh



Frank Birkenstock
Senior Partner
hahn,consultants gmbh