informer

STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

März 2013

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

„Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu schmieden“ ist ein Zitat von Konfuzius, das für uns Europäer seit der Fokussierung auf die Krise der Staatsfinanzen einzelner Mitgliedstaaten hohe Aktualität besitzt.

Im gemeinsamen Europa herrscht Uneinigkeit und das gemeinsame Grundsätzliche verliert vor dem Hintergrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklung an Bedeutung. Dabei ist ein verlässliches und stabiles Europa für ein friedliches Miteinander und sozialen Frieden genauso wichtig wie für wirtschaftliches Handeln jeder Art in unserer globalen Wirtschaft.

Für Unternehmer bedeutet dies, mit zunehmender Unsicherheit und ebensolcher Veränderungsgeschwindigkeit der Rahmenparameter aktiv umzugehen, die Chancen Europas zu nutzen und für ein gemeinsames Europa einzustehen. Differenzierte Betrachtungen von Chancen und Risiken innerhalb einzelner Wirtschaftszweige, Regionen und Unternehmen zeigen auf, dass pauschale Aussagen an Bedeutung verlieren und individuelle Entwicklungen die Basis für wirtschaftliches Handeln bilden. Am Beispiel der globalen – aber hier auch insbesondere der europäischen Automobilindustrie mit ihrer äußerst heterogenen Entwicklung der einzelnen Marktteilnehmer – wird uns dies in den letzten Monaten und Jahren sehr eindrucksvoll vor Augen geführt.

Erfolgreich scheint zu sein, wer sich aktiv weiterentwickelt – vorhandene Stärken ausbaut, geeignete politische Rahmenbedingungen vorfindet und nicht den Blick für das gemeinsame Ganze verliert.

In diesem Kontext stehen die Beiträge der vorliegenden Ausgabe:

- Aktive Finanziererkommunikation als Erfolgsfaktor für den Aufbau einer strategischen Partnerschaft mit Finanzierungspartnern – Interview mit Herrn Frithjof Grande, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Remscheid-Solingen eG
- Strategische Neuausrichtung eines mittelständischen Recyclingunternehmens vor dem Hintergrund einer geplanten familieninternen Nachfolge am Beispiel der Bender-Recycling-Gruppe
- Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios

Wir freuen uns, mit Ihnen auch ein Stück europäische Zukunft gestalten zu dürfen und dabei die Stärken unserer regionalen mittelständischen Wirtschaft mit den Tugenden der Exportnation Deutschland immer wieder bewiesen zu sehen. Dies ist einer der zentralen Beiträge, die wir Deutsche zum Ziele einer Einigung über Grundsätzliches im gemeinsamen Europa erbringen können.

Frühlingshafte Grüße aus Haan, Hannover und Stuttgart

Ihr Holger Hahn
Geschäftsführender Gesellschafter

STRATEGIE | NACHFOLGE

Strategische Neuausrichtung eines mittelständischen Recycling-unternehmens vor dem Hintergrund einer geplanten familieninternen Nachfolge am Beispiel der Bender-Recycling-Gruppe

Interview mit Frau Gabriele Bender und Herrn Peter Bender

Herr Peter Bender ist geschäftsführender Gesellschafter der Bender Recycling GmbH & Co. KG. Neben dieser umfasst die familiengeführte Bender-Recycling-Gruppe noch die Bender Carparts GmbH, die von Frau Gabriele Bender als geschäftsführender Gesellschafterin geleitet wird. Die Bender-Recycling-Gruppe gehört zu den deutschlandweit größten mittelständischen Unternehmen im Bereich des Automobil- und Rohstoffrecyclings. Die Anfänge des Familienunternehmens liegen schon über 100 Jahre und mittlerweile 4 Generationen zurück. Die Kunden im Bereich Rohstoffrecycling stammen aus den Branchen Versorgung, Schienentransport, Automobilherstellung, Kabelherstellung, Metallverarbeitung und Maschinenbau. Im Bereich Automobilrecycling wird eng mit Automobilherstellern und Kfz-Versicherern zusammengearbeitet. Das Kfz-Ersatzteillager zählt zu den größten für Gebrauchtteile in Europa.

Peter Bender
Geschäftsführender Gesellschafter
Bender Recycling GmbH & Co. KG

Gabriele Bender
Geschäftsführende Gesellschafterin
Bender Carparts GmbH

Ausgangspunkt der Beratungstätigkeit von hahn,consultants war eine Restrukturierung der Bender Recycling zu Beginn des Jahres 2009 im Zuge der Auswirkungen der allgemeinen Wirtschaftskrise. Seit Abschluss der Restrukturierungsphase in den Jahren 2009/2010 ist hahn,consultants weiterhin begleitend und beratend für das Unternehmen tätig. Nach der Restrukturierung hat sich das Unternehmen nachhaltig erholt und arbeitet profitabel. Auf dieser Basis wurden im Jahr 2011 die ersten Schritte der mittelfristig geplanten familieninternen Nachfolge im Sinne einer strategischen Neuausrichtung der Bender-Recycling-Gruppe eingeleitet.

Zu Ende 2012 beschäftigt die Bender-Recycling-Gruppe am Standort Leverkusen über 65 Mitarbeiter und schlägt jährlich ca. 40.000 Tonnen Stahl und Nichteisenmetalle sowie ca. 10.000 Automobilkarossen und über 130.000 Kfz-Ersatzteile um, mit denen die Gesellschaften einen Umsatz in Höhe von insgesamt ca. 20 Mio. € erwirtschaften.

h,c: Herr Bender, Sie haben die Bender Recycling 1994 übernommen. Wie lässt sich das damalige Unternehmen aus der heutigen Sicht beschreiben?

Peter Bender:
Als ich das Unternehmen damals in der Nachfolge meines Vaters übernahm, war es mit dem heutigen Betrieb nicht zu vergleichen. Es handelte sich um einen zu jener Zeit typischen Schrottplatz, auf dem sich die Autokarossen stapelten. Die meist private Kundschaft kam aus der näheren Region und baute die Ersatzteile noch überwiegend selbst aus. Der Betrieb war mit damals zwischen 2 und 3 Mio. DM und ca. 20 Mitarbeitern noch wesentlich kleiner.

Auch die behördlichen Anforderungen an Ordnung, Umweltschutz und Prozessqualität waren noch lange nicht so stark ausgeprägt wie heute. Vor dem Hintergrund sich wandelnder Rohstoffmärkte und zunehmender gesetzlicher Auflagen an die Entsorgungsbetriebe stand die Bender-Recycling-Gruppe vor einem echten Umbruch. Besonders die altgedienten Mitarbeiter haben mich damals dabei unterstützt, das Unternehmen auf diese Anforderungen auszurichten. »

STRATEGIE | NACHFOLGE

h,c: Welche Ziele haben Ihre Frau und Sie nach der Übernahme der Bender Recycling verfolgt?

Peter Bender:
Unser klares Ziel war die Positionierung der Bender-Recycling-Gruppe als modernen, mittelständischen Entsorgungsfachbetrieb mit professionellen Strukturen und Prozessen nach industriellen Standards.

Dieses zu erreichen, erforderte sowohl technische Maßnahmen wie die Befestigung der Lagerflächen und die Installation von Ölabscheidern als auch organisatorische Maßnahmen wie die Erlangung der BImSchG-Genehmigung. Aber auch kaufmännische Maßnahmen wie die Diversifikation der Geschäftstätigkeit durch die Ergänzung des traditionellen Automobilrecyclings um das Rohstoffrecycling von Eisen und Nichteisenmetallen und den Gewinn von Entsorgungsverträgen mit Großkunden aus dem Versorgungs- oder Transportsegment waren dafür die Voraussetzung. Mit dieser Erweiterung waren wir nicht mehr nur regional, sondern von Leverkusen aus deutschlandweit als Entsorger aktiv, was besondere Anforderungen an unsere logistischen Strukturen stellte.

Gabriele Bender:
Den steigenden Umweltschutzauflagen und Arbeitssicherheitsbestimmungen begegneten wir proaktiv durch den gezielten Ausbau unseres Mitarbeiterstamms und regelmäßige Qualifikationsmaßnahmen. Dazu kamen Investitionen in Pressen, Materialprüfausstattung und maschinelle Trennverfahren, die eine wesentlich tiefere und reinere Rohstofftrennung ermöglichen.

Anfang 2005 eröffneten wir schließlich an anderer Stelle in Leverkusen unseren zweiten Betrieb, die heutige Bender Carparts GmbH, die ein zweites Standbein im Bereich des Automobilrecyclings und Kfz-Gebrauchtteilehandels darstellt.

h,c: Wie war die Unternehmenssituation, als Sie im März 2009 Kontakt zu hahn,consultants aufnahmen?

Gabriele Bender:
Zu dem Zeitpunkt befanden wir uns in einer angespannten wirtschaftlichen Situation. Im vierten Quartal 2008 waren infolge der allgemeinen Wirtschaftskrise die Rohstoffpreise massiv eingebrochen, was bei uns zu deutlichen Bestandsabwertungen führte. Zusätzlich hatte sich durch die Konjunkturkrise die Absatzsituation im Bereich des Rohstoffrecyclings deutlich verschlechtert. Im Zuge einer Fluktuation der Steuerberatung und der kaufmännischen Leitung im Vorjahr war zudem eine gewisse Intransparenz im kaufmännischen Bereich entstanden, die uns das Ausmaß der Auswirkungen dieser dramatischen Veränderungen an den Märkten erst spät hat erkennen lassen.

Gemeinsam mit hahn,consultants haben wir daher zunächst einmal die Ausgangssituation sorgfältig analysiert. Dabei wurden neben den beschriebenen externen Faktoren auch einzelne unzureichend profitable Kundenverträge im Bereich Rohstoffrecycling und die Notwendigkeit einer Restrukturierung der Personalstruktur aufgedeckt.

Peter Bender:
Die Kernpunkte der im Folgenden durchgeführten Restrukturierung waren daher zum einen die ›

STRATEGIE | NACHFOLGE

Anpassung der defizitären Auftragsverhältnisse, was auf Basis der langjährigen partnerschaftlichen Kundenbeziehungen und unserer guten Positionierung gelang, und zum anderen die Restrukturierung unserer Prozesse und Mitarbeiterstrukturen. Positiven Rückenwind bekamen wir durch die zu diesem Zeitpunkt beschlossene „Abwrackprämie“, die zu einer hohen Verfügbarkeit an Ersatzteilen bei ungebrochen hoher Nachfrage nach gebrauchten Ersatzteilen führte, sodass sich der Bereich Automobilrecycling ab dem zweiten Quartal 2009 außergewöhnlich positiv entwickelte und die Restrukturierung des Gesamtunternehmens unterstützte.

Im Ergebnis konnten wir unsere Situation schnell stabilisieren und bereits ab Mitte 2009 wieder deutlich positive Ergebnisse realisieren. Diese erfreuliche Entwicklung wurde durch einen erneuten Wechsel der Steuerberatung und die erfolgreiche Neubesetzung der kaufmännischen Leitungsfunktion unterstützt.

Lauritz Bender
Bender-Recycling-Gruppe

Ein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang unseren Mitarbeitern, die zu dem Zeitpunkt wirklich voll mitgezogen haben, und auch unseren Hausbanken, die uns bei den notwendigen Schritten weiter ihr Vertrauen geschenkt haben.

h,c: Wie hat sich die Bender-Recycling-Gruppe nach Überstehen der Auswirkungen der Wirtschaftskrise weiterentwickelt?

Peter Bender:
Nach der konsequenten Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahme, die sich noch bis ins erste Halbjahr 2010 hineinzog und von hahn,consultants eng begleitet wurde, verfolgten wir den weiteren Ausbau unserer Geschäftsentwicklung. Dies umfasste zum Beispiel die Ausweitung der bis dahin bestehenden Großverträge und die Hinzugewinnung neuer Rahmenverträge im Bereich Rohstoffrecycling, aber auch echte Zukunftsthemen wie die Positionierung als Exklusivpartner führender Automobilhersteller für die Elektrofahrzeugentsorgung. Im Bereich der gebrauchten Kfz-Ersatzteile installierten wir ein Callcenter zur Bestellannahme und einen Onlineshop, in dem heute ca. 100.000 verschiedene Teile mit Bild verfügbar sind. So erreichen wir inzwischen auch mit unseren Ersatzteilen Kunden in ganz Deutschland – teilweise sogar in anderen europäischen Ländern.

Ziel dieses Ausbaus war hierbei die weitere Diversifizierung unserer Geschäftsfelder und damit die stärkere Risikostreuung durch eine größere Unabhängigkeit von konjunkturellen Zyklen einzelner Branchen.

Gabriele Bender:
Seit Mitte 2011 beschäftigen wir uns mit der strukturierten Vorbereitung der mittelfristig geplanten familieninternen Nachfolge. Dies mag in unserem Alter früh erscheinen – mein Mann und ich haben uns aber bewusst dazu entschlossen, hier proaktiv vorzugehen, da wir einige Beispiele in befreundeten Unternehmerfamilien erlebt haben, in denen der richtige Zeitpunkt für eine strukturierte Nachfolge verpasst wurde und dieser für die langfristige Unternehmensentwicklung so wichtige Schritt zu spät oder aus einer Notsituation heraus unvorbereitet erfolgte. Zu unserer großen Freude hat sich unser Sohn Lauritz nach Abschluss seiner zwei Ausbildungen im technischen sowie im kaufmännischen Bereich dazu entschlossen, in unser Unternehmen einzutreten und zukünftig auch die Verantwortung zu übernehmen. ››

STRATEGIE | NACHFOLGE

Damit kann die lange Familientradition unseres Unternehmens fortgeführt werden. Hierzu haben wir mit Unterstützung von hahn,consultants zunächst die Ziele und Rahmenbedingungen für die geplante Nachfolge festgelegt. Dann wurden gemeinsam mit unserem Wirtschaftsprüfer und spezialisierten Rechtsanwälten Modelle für die zukünftige gesellschaftsrechtliche Gestaltung der Bender-Recycling-Gruppe entwickelt.

Anfang 2012 haben wir diese gesellschaftsrechtliche Neugestaltung umgesetzt. Dies ging auch einher mit der Bündelung unserer zwei Geschäftsbereiche an den beiden Standorten und der Umfirmierung der ehemaligen Bender Recycling e.K. zur GmbH & Co. KG. In der Folge sind nun in den nächsten Jahren nach und nach die gleitende Übernahme der operativen Verantwortung durch unseren Sohn und sukzessive Anteilsübertragungen an ihn geplant.

h,c: Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie für die weitere Zukunft? Wo sehen Sie Ihre Chancen als mittelständisches Recycling-Unternehmen in der Zukunft?

Peter Bender:
Auch in den nächsten Jahren rechnen wir mit weiteren Verschärfungen der Rahmenbedingungen für die Entsorgungsbetriebe. Gerade erst im Juni letzten Jahres wurde das Kreislaufwirtschaftsgesetz novelliert, was unter anderem durch gestiegene Anforderungen an Transportbedingungen und Dokumentation zu einer weiteren Professionalisierung der Branche führen wird. Unternehmen, die wie wir die notwendigen Strukturen bereits frühzeitig geschaffen haben, können hiervon profitieren – die vielen kleinen „Bimmelhändler“ werden vom Markt verschwinden.

Aber nicht nur gesetzliche Auflagen zwingen uns zu ständiger Weiterentwicklung – auch unsere Kunden werden immer anspruchsvoller. So werden wir mit immer neuen Anforderungen zur Erweiterung unserer Dienstleistungen konfrontiert. Als ein Beispiel sei hier nur die Lagerhaltung von ausgebauten Ersatzteilen für unsere Kunden aus dem Transportsegment genannt.

Eine Entwicklung, die wir mit einem lachenden und einem weinenden Auge wahrnehmen, ist die zunehmende Ausschreibung von Entsorgungsverträgen über sogenannte E-Auktionen. Zum einen bieten uns diese durch die Öffnung der Vergabeprozesse natürlich die Möglichkeit, mit neuen Kunden in Kontakt und eventuell in ein anschließendes Vertragsverhältnis zu kommen, zum anderen werden die Auswahlkriterien in solchen Ausschreibungen häufig rein auf den auf schematischen Leistungsverzeichnissen basierenden Preis beschränkt, sodass qualitative Differenzierungskriterien oder für den Kunden eventuell einen Mehrwert darstellende Alternativ- oder Ergänzungsleistungen hier keine Berücksichtigung finden.

Gabriele Bender:
Auch unsere internen Strukturen müssen ständig weiterentwickelt werden. Daher bereiten wir momentan unsere erste Zertifizierung nach ISO 9001/14001/18001 vor. Diese wird zukünftig vermehrt eine zwingende Voraussetzung für die Gewinnung oder Verlängerung von Verträgen mit Großkunden aus der Industrie oder aus dem Automobilbereich sein. Zudem bietet sie die Möglichkeit zur Optimierung unserer Prozesse und unserer Dokumentation.

Weiterhin rechnen wir damit, dass mit der zunehmenden Konsolidierung unserer Branche für mittelständische Unternehmen wie uns eine Spezialisierung notwendig werden wird, um uns nachhaltig im Wettbewerb zu behaupten. Daher arbeiten wir zum Beispiel daran, unsere Stärken – flexible Abhollogistik, komplexe Demontage/Zerlegung und tiefe/reine Trennung der Rohstoffe – weiter auszubauen und uns so gegen die großen Entsorgungskonzerne zu behaupten. »

STRATEGIE | NACHFOLGE

Um diesen ständig neuen Anforderungen immer wieder vorausschauend begegnen zu können, führen wir jährlich einen Strategieworkshop mit hahn,consultants durch, in dem wir die erwarteten Entwicklungen diskutieren und eine entsprechende Planung für das nächste Jahr aufstellen. Damit fühlen wir uns für die Zukunft gut gerüstet.

h,c: Vielen Dank, Frau und Herr Bender, für das offene Gespräch! ■

Tobias Hain
Geschäftsführer
hahn,consultants gmbh

Christian Norwig
Senior-Berater
hahn,consultants gmbh

STRATEGIE

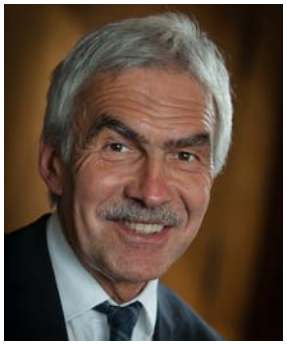
Aktive Finanziererkommunikation als Erfolgsfaktor für den Aufbau einer strategischen Partnerschaft mit Finanzierungspartnern

Ein Experteninterview mit Herrn Frithjof Grande, Vorstandsvorsitzender und Bankvorstand für den Marktbereich der Volksbank Remscheid-Solingen eG.

Die Volksbank Remscheid-Solingen eG ist mit ihren 18 Filialen, in denen insgesamt 270 Mitarbeiter tätig sind, und einer Bilanzsumme von 1,4 Mrd. € kompetenter Finanzierungspartner des Mittelstandes im Bergischen Land. Sie ist ein profunder Kenner des regionalen Wirtschaftsraums und dabei eingebunden in den deutschen genossenschaftlichen Finanzverbund.

h,c: Herr Grande, welche Bedeutung hat für Sie aus Bankensicht eine offene und regelmäßige Kommunikation der Geschäftsentwicklung von Unternehmen und inwiefern erleichtert Ihnen diese das tägliche Geschäft beziehungsweise wie profitieren Ihre Kunden davon?

Neben dem meines Erachtens unverändert wichtigen „Bauchgefühl“ sind wir durch die regulatorischen Verschärfungen der letzten Jahre, insbesondere durch die gestiegenen Anforderungen an ein systematisches und vergleichbares Rating unserer Kunden im Rahmen von Basel II und den kommenden Anforderungen von Basel III, auf eine transparente Darstellung der Geschäftsentwicklung unserer Kunden angewiesen. Ohne diese können wir heute nahezu keine Kredite mehr vergeben.
Durch eine systematische Bereitstellung der relevanten Unternehmens- und Marktinformationen werden unsere Kundenbetreuer in die Situation versetzt, ein Unternehmen und damit auch die Erfolgschancen eines Kreditengagements deutlich objektiver einschätzen zu können. Wir sehen uns hier auch als Sparringpartner für das Unternehmen, indem wir unsere Einschätzung zum Geschäftsplan des Unternehmens offen und klar mitteilen und Anregungen für Optimierungen geben.



Frithjof Grande
Vorstandsvorsitzender
Volksbank Remscheid-Solingen eG

Beobachten wir eine erfolgreiche, aktive Finanzkommunikation bei einem Unternehmen, können wir dies über eine Abbildung in den weichen Rating-Faktoren direkt berücksichtigen. Viel wichtiger ist jedoch, dass unser Vertrauen in unseren Partner und die Validität der von ihm vorgelegten Daten gestärkt wird. Gerade in Situationen mit hohem Entscheidungsdruck können wir dann schneller und flexibler reagieren und leichter Finanzierungsentscheidungen für eine Wachstumsinvestition treffen oder Maßnahmen zur Überwindung von kritischen Unternehmenssituationen mittragen.

h,c: Wir hören von unseren Kunden immer wieder die Befürchtung im Hinblick auf eine zu offene Kommunikation. Bei Abweichungen im Geschäftsverlauf bestehen oft Bedenken, die Finanzierer würden bestehende Kredite kündigen oder keine neuen Mittel bereitstellen.

Und gerade in kritischen Situationen ist es am sinnvollsten, offen zu kommunizieren. Irgendwann bleibt uns eine angespannte Situation des Unternehmens nicht mehr verborgen. Wir bekommen eine Bilanz oder erkennen an den Kontoständen die Veränderung der Unternehmenssituation. Wenn dies für uns überraschend und unangekündigt kommt, fördert das nicht unbedingt das Vertrauen zum Unternehmen.

Werden wir hingegen rechtzeitig über Veränderungen in der Geschäftsentwicklung unterrichtet und legt man uns die Gründe nachvollziehbar dar oder optimalerweise direkt Vorschläge zur Überwindung der Krise vor, werden wir partnerschaftlich und gemeinsam mit den Unternehmen nach einer Lösung suchen und nicht die Geschäftsbeziehung beenden. Gerade in kritischen Situationen gewinnt daher eine zeitnahe und ehrliche Kommunikation an Bedeutung. »

STRATEGIE

Natürlich hat die Wirkung einer aktiven Finanzkommunikation in diesem Zusammenhang ihre Grenzen. Basis für unser Kreditgeschäft ist immer eine stabile Geschäftsentwicklung. Diese kann jedoch durch ein regelmäßiges Plan-/Ist-Reporting, das die Einhaltung der Planzahlen belegt, kommuniziert werden. Negative Abweichungen sind kein K.-o.-Kriterium, wenn sie plausibel dargelegt werden können.

Grenzen bestehen leider hinsichtlich der von uns Banken einzuhaltenden formellen Kriterien. Ab gewissen Bonitätseinschätzungen wird es für jede Bank schwer, insbesondere neue Engagements einzugehen. Aber auch hier bestehen häufig Gestaltungsmöglichkeiten durch weitergehende Maßnahmen, die Bonität zu erhöhen und ein Engagement so zu ermöglichen. Bei der Erarbeitung solcher Gestaltungen kann, gerade für in Finanzierungsfragen nicht so erfahrene Unternehmer, die Einbeziehung sachkundiger Berater wie h,c sehr sinnvoll sein. Diese stellen auch die Integration solcher Gestaltungen in die Planungsrechnungen sicher und achten auf eine verständliche Darstellung der für uns Banken wesentlichen Punkte wie der Kapitaldienstfähigkeit eines Konzeptes.

h,c: Was konkret wünschen Sie sich denn von Ihren Kunden und welche Fehler sollten diese vermeiden?

Für mich ist das klare und offene Wort des Unternehmers, dem ich vertrauen kann, das Wichtigste – mit klarer Benennung der Situation ohne jedes Schönfärben. Hierzu gehört auch zu hinterfragen, ob die Geschäftsleitung einer außerordentlichen Situation gewachsen ist; wenn nicht, sollte man ohne Vorbehalte einen erfahrenen externen Sparringpartner – zumindest situativ – einschalten.
Ich möchte erkennen können, wo sich das Unternehmen derzeit befindet und vor allem wo es voraussichtlich hinsteuert. Ich möchte valide Planzahlen haben, denen ich vertrauen kann. Diese sollten in einem regelmäßigen, standardisierten und strukturierten Reportingbericht einem Plan-/Ist-Vergleich unterzogen werden, der am besten einen rollierenden Forecast beinhaltet. Bei relevanten Abweichungen möchte ich umgehend informiert werden und verstehen, woraus diese resultieren, sowie durch das Aufzeigen von Maßnahmen zur Beseitigung der Abweichungen die Handlungsfähigkeit der Geschäftsführung/des Unternehmers erkennen.

Bei der Planung ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Szenarien sehr wichtig. Ist das Unternehmen auch in einem Worst Case der Geschäftsentwicklung noch durchfinanziert? Und ich möchte klar erkennen, welche Chancen und welche Risiken mit dem Geschäftsmodell verbunden sind. Dies kann nur gelingen, wenn es sich nicht um eine reine Zahlendarstellung handelt, sondern diese immer auch über realwirtschaftliche Begründungen nachvollziehbar ist.

Generell würde ich Unternehmen empfehlen, lieber etwas zu viel zu berichten als zu wenig. Es gibt aktuell mehrere Untersuchungen zur unterschiedlichen Wahrnehmung des Kommunikationsverhaltens von Kapitalnehmern und Kapitalgebern. Hier ist die Aussage, dass Unternehmer in der Selbstwahrnehmung deutlich besser kommunizieren, als dies von der Kapitalgeberseite empfunden wird. Hieran werden beide Seiten zukünftig arbeiten müssen. Kommunikation ist keine Einbahnstraße. Auch wir als Bank müssen kommunizieren und erklären, wofür wir die Informationen der Unternehmen benötigen. Praktische Beispiele, wie bei anderen vergleichbaren Unternehmen damit umgegangen wird, helfen hierzu oft, die notwendige Sensibilität zu erreichen.

h,c: Das bedeutet für die Unternehmen allerdings auch einen gewissen Informationsbeschaffungsaufwand. Und die Unternehmen müssen über die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen verfügen, diese Informationen bereitstellen zu können.

Wir erwarten keinerlei Informationen vom Unternehmen, die dieses nicht auch für seine eigene interne Steuerung benötigt. »

STRATEGIE

Die Strukturierung eines standardisierten Berichtswesens ist ein einmaliger Aufwand. Hierbei kann das Unternehmen bei Bedarf auch auf externe Expertisen zurückgreifen, wenn ihm selbst die kaufmännischen Strukturen fehlen. Zu wissen, wo die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen und an welchen Stellen man auch auf externes Know-how zurückgreifen sollte, ist auch ein relevanter Erfolgsfaktor.

Das Reporting selbst kann und sollte dann auch für die einheitliche Information aller Finanzierer genutzt werden. Gerade bei einem sehr heterogenen Finanziererkreis ist es aus meiner Erfahrung auch sehr wichtig, dass alle auf einem einheitlichen Informationsstand sind.

h,c: Herr Grande, wir bedanken uns sehr herzlich, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.

Das Gespräch mit Herrn Frithjof Grande führte Herr Holger Hahn. ■

Holger Hahn
Geschäftsführender Gesellschafter
hahn,consultants gmbh

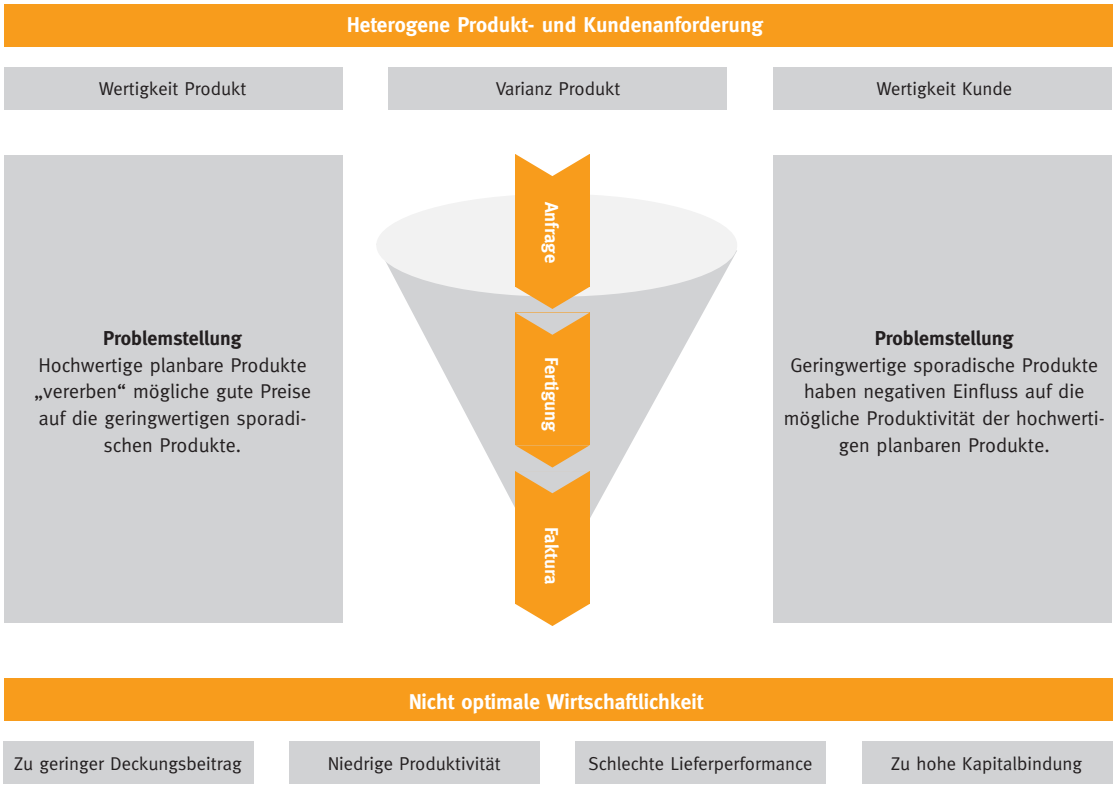
ORGANISATION

Das „Herz-Lungen-System“ im Mittelstand
Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios

Heterogene Produkt- und Kundenanforderungen mit einem Versuch der gleichzeitigen „einheitlichen“ Vorgehensweise, den Anforderungen gerecht zu werden, führen zwangsläufig zu einer nicht optimalen Wirtschaftlichkeit. Im Folgenden wird beschrieben, wie durch eine differenzierte Betrachtung dieser Produkt- und Kundenanforderungen sowie einer anschließenden Integration der beiden Positionen die Basis für die Sicherstellung der Zielsetzung einer **Optimierung der Wirtschaftlichkeit** gelegt wird. Es gilt, das „Herz“ eines Unternehmens – die Supply Chain – und dessen „Lunge“ – den Markt beziehungsweise den Kunden – zueinander zu bringen.

Ausgangssituation

Unternehmen stehen vor der Aufgabe, den unterschiedlichen Anforderungen, die aus dem Produkt- und Kundenportfolio entstehen, gerecht zu werden. Die Wertigkeit und Varianz der Produkte sowie die Wertigkeit der Kunden gehen im Tagesgeschäft unter. Daraus resultieren unterschiedliche Problemstellungen. Mangelnde Transparenz hinsichtlich des Deckungsbeitrages aus Produkt- und Kundensicht ist hierbei eine der Ursachen. Kommt dann noch eine Intransparenz bei der Produktsicht hinzu und wird somit nicht deutlich, bei welchem Artikel es sich um einen „High Runner“ und bei welchem um ein „kariertes Maiglöckchen“ handelt, ist die Unwirtschaftlichkeit vorprogrammiert. Hochwertige planbare Produkte „vererben“ mögliche gute Preise auf die geringwertigen sporadischen Produkte. Gleichzeitig haben diese geringwertigen sporadischen Produkte negativen Einfluss auf die mögliche Produktivität der hochwertigen planbaren Produkte. Das Unternehmen verliert somit mehrfach. Diese nicht optimale Wirtschaftlichkeit hat oft einen zu geringen Deckungsbeitrag, niedrige Produktivität, schlechte Lieferperformance und eine zu hohe Kapitalbindung zur Folge. »



ORGANISATION

Zielsetzung
Die Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch:

Fokus Pricing:
Erhöhung des Deckungsbeitrages durch Schaffung von Kostentransparenz und verursachungsgerechter Weitergabe von Kosten an den Kunden

Fokus Produktivität:
Erhöhung des Deckungsbeitrages durch Steigerung der Produktivität auf Basis einer Supply-Chain-Strategie

Fokus Lieferperformance und Kapitalbindung:
Schaffung eines Optimums aus Produktivität, Lieferfähigkeit und Kapitalbindung auf Basis einer Supply-Chain-Strategie

Differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios

Auf Basis von Standardanalysen wird für das Unternehmen Transparenz über die Produkt- und Kundenanforderungen mit Fokus auf die Wirtschaftlichkeit geschaffen.

1. Identifizierung der Produktanforderungen durch die ABC-/XYZ-Analyse:

Die ABC-/XYZ-Analyse dient der wertmäßigen Klassifizierung und gleichzeitig der Differenzierung der Artikel im Hinblick auf die Regelmäßigkeit des Abverkaufes bzw. des Verbrauches. Die wertmäßige Klassifizierung wird hierbei nach Umsatz bzw. nach Deckungsbeitrag 1 (Umsatz minus Materialkosten/Fremdleistung) getätigt. Die Varianz bzw. die Regelmäßigkeit des Abverkaufes wird über die Abweichung zum Mittelwert im jeweiligen Betrachtungszeitraum bestimmt. Durch diese Analyse ist eine schnelle Einordnung des Produktportfolios möglich. Durch Expertenwissen muss die auf Basis einer Vergangenheitsbetrachtung durchgeführte Analyse und der Forecast mit Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft des Produktportfolios berücksichtigt werden.

Gruppiert wird hierbei wie folgt:
AX → Artikel mit hohem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und konstantem Abverkauf
AZ → Artikel mit hohem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und sporadischem Abverkauf
CX → Artikel mit niedrigem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und konstantem Abverkauf
CZ → Artikel mit niedrigem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und sporadischem Abverkauf

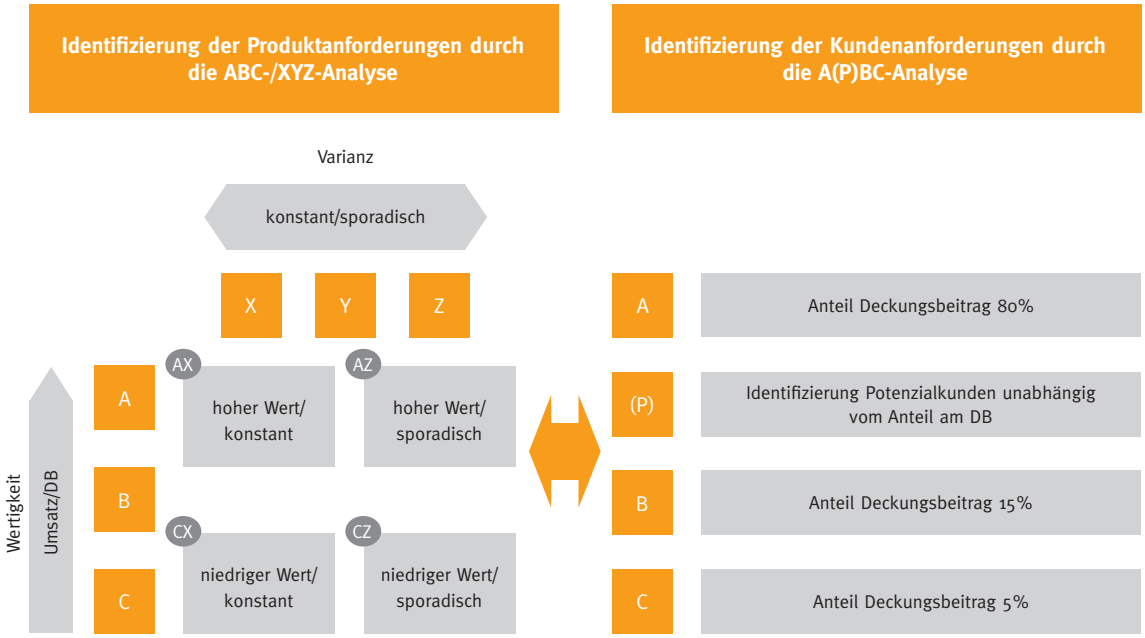
Nicht selten wird mit mehr als 60% der Artikel weniger als 5% des Umsatzes realisiert! → CZ Artikel

2. Identifizierung der Kundenanforderungen durch die A(P)BC-Analyse

Die A(P)BC-Analyse dient der wertmäßigen Klassifizierung von Kunden. Ebenso wie bei der Produktklassifizierung wird auch hier eine Einordnung nach Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 durchgeführt. Eine Einordnung von P-Kunden (Potenzialkunden) durch Expertenwissen ist auch hier zwingend notwendig. Dadurch wird dem Vertrieb die Möglichkeit einer gesonderten Behandlung dieser Kunden gegeben.

Es ist keine Seltenheit, dass 50% der Kunden nur 5% des Umsatzes generieren → C-Kunden. ››

ORGANISATION



Die Integration der beiden Sichtweisen Produkt- und Kundensicht ist Voraussetzung für das Operationalisieren der zielgerichteten Strategien zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit.

Abgeleitet wird die Dispositionsstrategie pro Artikel; absatzplangesteuerte Disposition bei AX-Artikeln, meldebestandsgesteuerte Disposition evtl. auf Basis von Mindestlosgrößen bei CX-Artikeln, kundenauftragsgesteuerte Disposition bei AZ-Artikeln und CZ-Artikeln. Auf Basis dieser Dispositionsstrategien wird die Wiederbeschaffung der jeweiligen Artikel-Cluster geplant und damit über die Artikeleinordnung der aktive Umgang mit der definierten Lieferzeit in Richtung Kunde bestimmt. Diese Differenzierung beeinflusst darüber hinaus die Kalkulationsbasis. Absatzplanung, Mindestlosgröße und Kundenauftragsmenge bilden – je nach Cluster – die Berechnungsgrundlage. Die geschaffene Transparenz von Kunden- und Produktanforderungen ist neben der abgeleiteten Supply-Chain-Strategie die Grundlage der produkt- und kundenspezifischen Pricing-Strategie.

Durch die geschaffene Kostentransparenz besteht die Möglichkeit der verursachungsgerechten Weitergabe der Kosten an den Kunden. »

ORGANISATION

Fertigung	Basis/Disposition	Lieferzeit	„Produkt-Topf“	Kalkulationsbasis*	MOQ**	Sicherstellung Wirtschaftlichkeit
Lagerfertigung	Absatzplanung (Lieferpläne und Forecast Global Sales)	0 (AX)	hoher Wert/ konstant	fester Wert auf bekannter Menge	MOQ mit Wert: z.B. ~ 100 € für A/P-Kunden und z.B. ~ 400 € für B/C-Kunden	über optimierte Produktion
	nach Mindestlosgröße	0 (CX)	hoher Wert/ konstant	fester Wert auf Mindestlosgröße		über optimierte Produktion
Kundenauftrags-fertigung	nach Kundenauftrag	mittel (AZ)	hoher Wert/ sporadisch	auftrags-spezifisch		über Auftrags-kalkulation
	nach Kundenauftrag	mittel (CZ)	hoher Wert/ sporadisch	fester Wert auf MOQ (= Mindestlosgröße)		über Rüstkosten-umlage von z.B. 500 € (und MOQ)

Beeinflussende Faktoren:
- Kundenklassifizierung (ABC-Kunden)
- Produktfamilien/Set-Logik
- Variantenmanagement (inkl. „Was tut uns weh, was nicht?“)
- Verfahrensoptimierung
- Rüstkosten
- Kaufmännische Prozesskosten

besonders relevant für Vertrieb

*) Verursachungsgerechtere Kalkulation (inkl. Rüstkosten und Töpfe-Systematik)
**) MOQ (Minimum Order Quantity = Mindestbestellmenge)

Ergebnis

- Differenzierte Bearbeitung, Steuerung und Controlling sowohl der Kunden als auch der Artikel im Zusammenspiel von Vertrieb, Disposition, Produktion und Controlling
- Besonderer Fokus auf Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
  - der C-Kunden (z.B. Änderung der Frachtbedingungen durch den Hinweis „Ex Works“)
  - der CZ-Artikel (z.B. Berücksichtigung von Rüstkosten in der Preisgestaltung)
  - der C-Lieferungen (z.B. Erhöhung der Mindestbestellmengen)
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von ausgewählten A/P/B-Kunden und Produktion mit kritischen Deckungsbeiträgen (z.B. Preisgestaltung in Jahresgesprächen, Herstelloptimierungsmaßnahmen, optimierte Produktion – besonders bei AX-Artikeln)
- Steigerung der Produktivität durch optimale Rüstreihenfolge auf Basis der jeweiligen Supply-Chain-Strategie
- Verbesserung der Lieferperformance und Reduzierung der Kapitalbindung durch die gesteigerte Produktivität

Potenziale Kundenbeispiele – Produktsicht:

- Steigerung der Produktivität von ca. 60% auf über 80%
- Verkürzung der Lieferzeit auf 0 Tage bei AX- und CX-Artikeln (nur noch reine Transportzeit, da Ware sofort lieferbar) von im Schnitt vorher ca. 4 Wochen Lieferzeit, dadurch Wettbewerbsvorteil
- Halten der Lieferzeit bei AZ- und CZ- Artikeln von ca. 4 Wochen Lieferzeit
- Halten der Kapitalbildung auf gleichem Niveau trotz Lageraufbau von AX- und CX-Artikeln
- Reduzierung der Gesamtwiederbeschaffungszeit (von der Rohware bis zum Fertigprodukt) durch eine durchgängige Supply-Chain-Strategie und somit Abbau des Umlaufbestandes »

ORGANISATION

Potenziale Kundenbeispiele – Kundensicht:

- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von AX-Artikeln um durchschnittlich 3 Prozentpunkte durch optimierte Fertigungskosten
- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von CZ-Artikeln um durchschnittlich 10 Prozentpunkte durch die Berücksichtigung von Rüstkosten in der Preisgestaltung (bei 5% Mengenreduktion aufgrund einer Abwanderung von C-Kunden)
- Erhöhung der DB von C-Kunden um durchschnittlich 8 Prozentpunkte infolge einer angepassten, differenzierten Preisgestaltung über alle Artikelgruppen (bei 5% Mengenreduktion wegen einer Abwanderung von Kunden)
- Umsatzsteigerung bei A-Kunden um 5% und bei P-Kunden um 20% durch gezielte Vertriebssteuerung im Sinne einer Marktbearbeitung von A- und P-Kunden (=› optimierte Ressourcenallokation im Unternehmen)
- Senkung der Transportkosten um 10% durch die Reduktion von Kleinstlieferungen (=› Erhöhung von Mindestbestellmengen, Reduktion der Kleinstkunden) ■

Wolfgang Troles
Geschäftsführer
hahn,consultants
Unternehmenssteuerung
gmbh

Frank Birkenstock
Prokurist
hahn,consultants gmbh

Impressum

Herausgeber: hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9, 30163 Hannover
Telefon: 0511 89939910, Fax: 0511 89939911

hahn,consultants gmbh
Eberhardstraße 1, 70173 Stuttgart
Telefon: 0711 91435810, Fax: 0711 91435811

hahn,consultants Unternehmensteuerung gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants Interimsmanagement gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants mergers & acquisitions gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

info@hahn-consultants.de, www.hahn-consultants.de

Verantwortlich: Holger Hahn, Geschäftsführender Gesellschafter
Alle Rechte vorbehalten.
Fotoredaktion: hahn,consultants gmbh

Realisierung: Onelio Werbeagentur GmbH, Düsseldorf
www.onelio.de

Auflage: 2.400 Exemplare

Der informer erscheint zweimal im Jahr. Bitte leiten Sie ihn an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter. Er ist auch als PDF verfügbar: www.hahn-consultants.de/informer

Stand: März 2013