



## **Notwendiger Wandel im Mittelstand zur Standortsicherung („Mehr Schubkraft durch hohe Liquidität“)**

### **1. Hintergrund**

Die aktuelle wirtschaftliche Lage zwingt in allen Bereichen zum „radikalen“ Umdenken und zu einer erforderlichen Neupositionierung. Die globale Finanzkrise und zu erwartende einhergehende Verknappung des Kapitals fordert neue Antworten der Geschäftsleitung. Sowohl die existierenden Bewertungen nach „Basel II“ als auch die aufkommende Schwierigkeit an frisches Kapital zu kommen trocknen die Liquidität des mittelständischen Betriebes aus. Nicht weniger als die wirtschaftliche Existenz und finanzielle Unabhängigkeit der mittleren Betriebe stehen dabei auf dem Spiel. Die Lösung liegt in der Rückbesinnung auf das Erfolgsmuster des ordentlichen Kaufmannes, dass nur das Geld investiert werden kann, was das operative Geschäft abwirft und jedwede Fremdverschuldung auf das Mindestmaß reduziert werden muss. Die Finanzierung des Wachstums und der Investitionen muss vermehrt aus dem operativen Kapitalfluss (Cash-Flow) bewältigt werden. Dies gelingt über die konsequente Verschlinkung aller Prozesse mit dem Schwerpunkt zur Reduzierung des externen Kapitalbedarfes. Das teure und risikoreiche Abhängigkeitsszenario von den Banken kann somit sukzessive und dauerhaft zurückgefahren werden. Zum Wohle Ihres Unternehmens.

### **2. Unser Leistungsangebot im Rahmen der Beratung**

In der Zusammenarbeit mit Ihren Experten erarbeiten wir, als professionelles Team unter strengster Berücksichtigung von Vertraulichkeit, ein Verbesserungsprogramm, um die Liquidität Ihres Unternehmens zu verbessern und dauerhaft abzusichern. Als Ergebnis erreichen wir mit unseren Mandanten:

- Eine planmäßige Ausschüttung an die Gesellschafter, die Investoren
- Reduzierte Kapitalkosten durch Abbau des Fremdfinanzierungsquote
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Standortes



### 3. Die Verschwendung im Mittelstand und zentraler Handlungsbedarf

Welcher Handlungsbedarf kann aus unserer praktischen Erfahrung im Mittelstand teilweise oder in Gänze als akut bezeichnet werden:

- a) **„Investitionen ohne Notwendigkeit“**: Maschinen werden beschafft, ohne dass eine Investitionsrechnung vorliegt. Es ist nicht selten, dass die zugekaufte Investition durch die vorhandenen Kapazitäten oder bessere Schichtorganisation hätte vermieden werden können. Investitionen in neue Hallen fallen zudem zu optimistisch und zu großzügig aus.
- b) **„Blindflug in der Geschäftsleitung“**: der Deckungsbeitrag der Aufträge ist nicht bekannt. Das (ggf. noch positive) Gesamtergebnis überdeckt die Risiken von Aufträgen, die fortwährend einen negativen Deckungsbeitrag erzielen. Eine Berechnung ist im IST-Zustand auf Grund fehlender Konsistenz in den Stammdaten (s.u.) nicht möglich.
- c) **„Prinzip Hoffnung“**: vom Vertrieb an den Kunden bestätigte Kundentermine sind nicht systematisch über Kapazitäten und Auftragsbestand bestimmt und daher vom Start weg nicht realistisch. Chronische Lieferschwierigkeiten oder Halten des Kundentermins „koste es, was es wolle“ führen zu Überstunden, Wochenendarbeit und „Stress“ der Beteiligten. In letzter Konsequenz wechseln Kunden zum Wettbewerb, wenn die Lieferfähigkeit das Vertriebsversprechen nicht hält.
- d) **„Versteckte Schatzkammern“**: In Beständen, Rohwarenbeständen, Halbfertigbeständen und Fertigwarenbeständen sind (teilweise nicht bilanzierte (!)) Kapitalmengen gebunden, welche die Liquidität aufzehren. Eine fehlende Vertriebsplanung führt zu einer Einkaufspolitik auf Verdacht.
- e) **„Rohmaterial in den Schrott“**: Teilweise mehr als 5% der eingesetzten Rohstoffe landen schlichtweg im Container. Bei Materialanteilen von größer als 30% an den Produktkosten werden hier teilweise fünfstellige Eurobeträge „versenkt“.
- f) **„Falsche Stammdaten und chaotische Abläufe“**: Die hinterlegten Stammdaten für Arbeitspläne und Stückzeiten



sind in nicht unerheblichem Maße falsch oder diese Standards werden im Tagesgeschäft nicht eingehalten. Standardprozesse werden nicht eingehalten. Die Konsequenz: unmögliche Bestimmung der IST-Produktivität und zudem können die IST-Kosten über die Nachkalkulation nicht berechnet werden (!). Hier hilft dann auch das beste EDV-System wenig, wenn die Stammdaten und IST-Daten falsch sind.

- g) „Maschinen und Personalstunden werden vergeudet“:** Maschinen laufen leer und Mitarbeiter benötigen Überstunden und Wochenendarbeit zur Bewältigung des Tages- bzw. Wochenpensums. Die Hintergründe liegen z.B. in fehlenden/falschen Plänen, Zeichnungen oder Programmen, fehlenden Stammdaten oder Stücklisten oder auch in fehlerhaften Materialien oder Werkzeugen. Mittlere Rüstzeiten liegen im mehrstündigen Bereich, die Maschinen können aber bei „Schnellrüstungen“ innerhalb einer halben Stunde umgebaut werden.
- h) „Einige Bereiche werden strategisch durchgefüttert“:** Einige Geschäftsbereiche wurden als neues Geschäft innovativ im Unternehmen aufgestartet. Über die Monate bzw. schon Jahre vernichten diese „ROT“-Bereiche jedoch den gewonnenen Wertbeitrag der anderen „GRÜN“-Bereiche in einem Maße, welche zu Rationalisierungshandlungen zwingt. „Strategie“ bedeutet nicht, möglichst viel Geld zu vernichten. Eine Optimierung ist auch unter Nutzung der möglichen und vorhandenen Synergien des Standortes (gemeinsame Maschinennutzung, Nutzung der EDV, Nutzung der indirekten Bereiche, etc.) angebracht.

Welcher Handlungsbedarf in Ihrem Unternehmen „akut“ geworden ist, kann nur über eine IST-Analyse näher bestimmt werden. Eine erste Checkliste hilft aber bei der prinzipiellen Bestimmung des Handlungsbedarfes.

Jeder einzelne Punkt in der **Checkliste Handlungsbedarf im Mittelstand** muss schnell, konsequent und professionell angepackt werden. Bei mehr



als einer wiedererkannten Symptomatik ist definitiv akuter Handlungsbedarf gegeben.

#	Checkliste Handlungsbedarf im Mittelstand <i>(Mögliche Symptomatik im Mittelstand)</i>	Handlungsbedarf?
1)	Investitionen in Maschinen/Neubauten ohne Notwendigkeit	<input type="checkbox"/>
2)	Blindflug bei Produktdeckungsbeitrag in der Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>
3)	Prinzip Hoffnung beim Halten der Kundentermine	<input type="checkbox"/>
4)	Versteckte Schatzkammern in Lägern/Beständen	<input type="checkbox"/>
5)	Rohmaterial in den Schrott	<input type="checkbox"/>
6)	Falsche Stammdaten und chaotische Abläufe	<input type="checkbox"/>
7)	Maschinen und Personalstunden werden vergeudet	<input type="checkbox"/>
8)	Einige Bereiche werden strategisch durchgefüttert	<input type="checkbox"/>
→	Diagnose: bei mehr als einer Symptomatik ist akuter Handlungsbedarf zur Stabilisierung des Unternehmens gegeben	
→	<b>Konsequenz:</b> (a) Hohes Risiko der fehlenden, nicht planmäßigen oder zu geringen Ausschüttung an die Gesellschafter (b) Erhöhte Kapitalkosten durch unmöglichen oder reduzierten Abbau des Fremdfinanzierungsquote (c) Hohes Risiko in der Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Standortes	<input type="checkbox"/>

4. Vorgehen zur Neuausrichtung des Mittelstandes und Aktivierung der Schubkraft
  - i. Vertraulichkeitsvereinbarung
  - ii. Definition der Ziele der Geschäftsleitung
  - iii. Vorab-Datensammlung und Analysen
  - iv. Detaillierte Datenanalysen, Kennzahlenanalysen, etc. im Betrieb
  - v. Detaillierte Prozessanalysen im Vergleich zu besten Prozessen und besten Praktiken im Mittelstand
  - vi. Diagnose der „chronischen“ Schwachstellen des Unternehmens zur Verbesserung des Werteflusses im Unternehmen (Auftrag bis Zahlung)
  - vii. Definition der Hebel zur Verbesserung der Liquidität über die Reduzierung von gebundenem Kapital und der verbesserten Durchlaufzeit
  - viii. Definition des Maßnahmenplanes zur Verbesserung der Produktivität und Reduzierung der Stückkosten



- ix. Konkrete Vereinbarung von Maßnahmenpaketen mit den Verantwortlichen
- x. Projektleitung, Prozessbegleitung, Systemanpassungen zum Heben der Potenziale

#### 5. Ergebnisse (Beispiele)

Für eine Vielzahl von mittelständischen Betrieben konnte innerhalb kürzester Zeit eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Reduzierung des Liquiditätsrisikos erreicht werden. Zentrale Ergebnisse waren die Entschärfung o.g. Risikofaktoren über die Implementierung exzellenter Prozesse in den Abteilungen gemeinsam mit den Mitarbeitern.

#### 6. Kontakt

Dr. Jörg Tautrim Engineering  
Bester Betrieb  
Erbprinzenstraße 29a  
D-76133 Karlsruhe

Telefon: (+49) (0) - 721 - 160 89 672

Telefax: (+49) (0) - 721 - 160 89 564

Oder über: <http://www.bester-betrieb.de/Kontakt.45.0.html>