

Autor: Dr.-Ing. Rudolf Zwicker, Dr.R.Zwicker TOP Consult GmbH, Nürnberg

Der Weg aus der Krise – ein kleiner Leitfaden

Befund: partiell sehr bedrohlich

Vielen Werkzeug- und Formenbaubetrieben geht es nicht gut. Die Kernbranche Automobil- und Automobilzulieferindustrie ist besonders stark betroffen.

Aktuell kann von einer Überkapazität im Werkzeug- und Formenbau von sicherlich 20-30 % ausgegangen werden, was sich auch darin manifestiert, dass die Auftragsreichweite deutlich reduziert ist, der sales funnel nicht wirklich gut gefüllt ist und dies noch mit schlechten Preisen. Aus unserem täglichen Erleben in den Werkzeug- und Formenbaubetrieben in DACH sehen wir mindestens folgende Schwächen:

- Kein oder nur unzureichender strategischer und proaktiver Vertrieb
- Ineffiziente Strukturen und Prozesse – unzureichende oder falsch verstandene Standardisierung und Digitalisierung
- Zu hohe Kosten gerade im Bereich der Abschreibungen durch zum Teil unsinniger Automation und damit verbundenem hohen IT und Personal Einsatz
- Nicht zielgerichtete Kennzahlen (NB: es braucht gerade mal 4 Kennzahlen zur vollständigen Beschreibung)

In der Folge ist die Liquidität bedroht und eine Insolvenz kann der Schlusspunkt sein.

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor – wir nennen es Challenge WZB GmbH –, das sich in dem oben beschriebenen Krisenszenario befindet. Ihre Aufgabe als Unternehmer oder Führungskraft dieses Unternehmens ist es jetzt strukturiert und zielorientiert die richtigen Maßnahmen einzuleiten.

Im Folgenden begleite ich Sie auf dem Weg dieses Unternehmen wieder krisensicher und erfolgreich zu entwickeln. Unser gemeinsamer

Blick teilt sich in vier Pakete: Status und Ziele, ad hoc Maßnahmen, strategische Maßnahmen 1 und 2.

1. Status und Ziele ermitteln

Wir treffen uns im Challenge WZB und nach einem Betriebsrundgang zeigen Sie mir die BWAs mindestens der letzten 2 Jahre. Ich erläutere Ihnen die wichtigen 4 Kennzahlen mit denen wir den Status Ihres Unternehmens ermitteln können, Sie benötigen ca. 30 Minuten zur Ermittlung der Kennzahlen und wir betrachten die Daten im Benchmarkvergleich DACH, branchen- und größenspezifisch. Sie sind überrascht, dass so spezifische Aussagen mit so wenig Kennzahlen möglich ist.

In einer kurzen Diskussion arbeiten wir gemeinsam die wesentlichen Potentialpakete und simulieren mit diesen Top Consult Kennzahlen noch die Plan BWA 2023 und 2024, wir entwickeln einen Plan B und natürlich die Perspektive auf ein besseres Leben. Zur Verifizierung bitten Sie mich um eine weitergehende Analyse, die Maßnahmen zielgenau und effizient zu entwickeln.

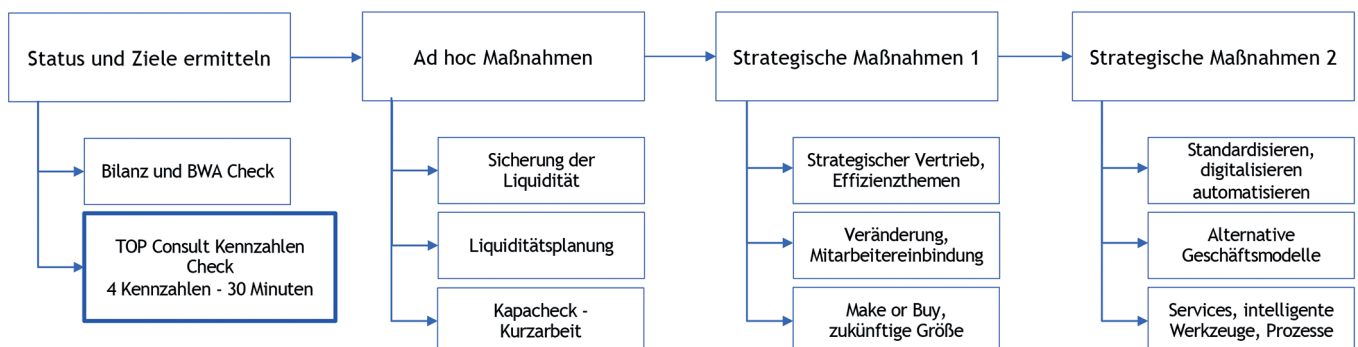
Parallel dazu gehen wir die ersten Schritte an.

2. Ad hoc Maßnahmen

Gemeinsam sichten wir Ihre aktuelle Liquiditätsplanung und passen sie an.

Grundsätzlich hat die Liquiditätsplanung 3 Zeitphasen. Die erste Phase zeigt die tatsächlich gebuchten Belege der Fibu, also alle Umsätze und Aufwendungen. Der Unterschied zur monatlichen BWA ist zunächst, dass in der BWA u.A. keine Darlehenstilgungen berücksichtigt sind, sondern die Zinsen und Abschreibung. Die Liquiditätsplanung berücksichtigt den (erhofften / vereinbarten)

Der Weg aus der Krise



Zahlungseingang, also inkl. MwSt. Ebenso werden alle Kreditorenbelege brutto berücksichtigt. Zum Ausgleich ist daher die Umsatzsteuervorauszahlung einzutragen.

Die zweite Phase berücksichtigt die noch nicht verrechneten Aufträge mit den geplanten Zahlungseingängen. Korrespondierend sind die monatlichen Zahlungsausgänge zu berücksichtigen (PK, Materialkosten, ...).

Die dritte Phase sind die Daten der Vertriebs- und Kostenplanung und eine Zeithorizont von bis zu 3 Jahren.

Die Liquiditätsplanung wird wöchentlich aktualisiert und die Ein- und Auszahlungen werden mit dem Kontostand saldiert. In der Regel sollten die Reichweite der flüssigen Mittel Ihres Unternehmens (ohne Beanspruchung des KK) zur Deckung der Kosten ohne Afa inkl. Kapitaldienst mindesten 3 Monate betragen, je mehr, desto besser.

Zu guter Letzt prüfen wir die Fristenregelung zur Insolvenzanmeldung und prüfen Maßnahmen Liquidität zu erhöhen. Ihre Bearbeitungsmaschinen sind nicht geleast, so können Sie via sale and lease back (gerne bei den Maschinenherstellern) liquide Mittel organisieren. Bitte bedenken Sie aber, dass auch diesen Kapitaldienst bedienen müssen.

Wir prüfen gemeinsam die noch nicht verrechneten Projekte und checken mit den Projektleitern die noch offenen Punkte zur Verrechnung.

Jetzt sind wir gemeinsam an dem Punkt angelangt, die Auslastung Ihres Werkzeugbaus zu checken. Wir blicken in Ihr high-end ERP System (hohe Abschreibung, jährliche Kosten on top) und stellen fest, dass die Ressourcen der Grobplanung nicht passen, Planzeiten nicht korrekt abgebildet sind, Feinplanung mit extrem hohem Aufwand betrieben wird, aber nie passt, Termintreue eher so lala ist und vieles mehr. Wir stehen an dem Punkt, das bestehende System zu optimieren oder die Planung abzuschalten, wir müssen Zeit gewinnen. Sie berichten mir auch, dass seit der Einführung des Systems dieses eher alibimäßig geführt wurde und eh zu kompliziert ist. Wir beschließen abzuschalten und ein smartes cooles Tool einzusetzen. Nach ein paar Stunden haben wir die Planung im Griff und wir sehen sofort überlastete und nicht ausgelastete Bereiche.

Die genauen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Durchlaufoptimierung sehen wir uns später an, erst steht Kurzarbeit anmelden an, Mitarbeiterkommunikation und all die Maßnahmen zur Liquiditätssicherung und -Steigerung.

Soweit haben Sie an diesem Tag erste Themen umgesetzt und können wieder mit etwas mehr Zuversicht nach vorne schauen. An den nächsten Tagen findet die tiefere Analyse statt und zum Abschluss der Analyse diskutieren

wir bei einem Kaffee (oder alternativen Getränk) unterschiedliche strategische Maßnahmen.

3. Strategische Maßnahmen 1

Als Kernaspekt hatten Sie im ersten Gespräch Ihren wenig strategisch ausgerichteten Vertrieb benannt. Die Analyse hat sich dies bestärkt. Gemeinsam legen wir Maßnahmen fest das Projektmanagement – das auch Vertriebsaufgaben übernimmt – zu einem proaktiven Vertrieb über „Business Development“ zu entwickeln, ebenso ressourcenschonendes Marketing zu aktivieren.

Die Kennzahlen zu Effizienz sind signifikant, Sie entscheiden sich für bewährte standardisierte Umsetzungspakete zur erfolgreichen Steigerung der Effizienz. Dies hat den Vorteil, dass erprobten und kontinuierlich verbesserten Standards an sich effizient sind, das heißt innerhalb weniger Tage implementiert und wirksam sind.

Danach macht es Sinn mit der bis dahin entwickelten Leistungsfähigkeit die notwendige Unternehmensgröße, Make or buy Systematik (eigene Kernkompetenz) und Ausrichtung zu simulieren und zu bestimmen.

Jetzt ist auch der Zeitpunkt gekommen das Thema Führung und Mitarbeiterbindung zu hinterfragen. Folgende Stärken werden von Ihnen als Führungskraft erwartet:

Veränderungsbereitschaft, die Fähigkeit sich selbst und die Prozesse der Organisation zu hinterfragen, Überheblichkeit („das weiß ich doch sowieso“, „was der mir schon wieder erzählt“, „wir sind ja Weltmarktführer“) und „Spurrillen“ („das machen wir schon immer so“, „wir haben das schon ausprobiert und es hat sowieso nichts gebracht“) nicht zuzulassen.

Ambidextrie, die Fähigkeit sowohl das Tagesgeschäft konsequent und effizient zu bearbeiten, als auch die Fähigkeit genauso konsequent die entwickelte Strategie umzusetzen. Die Strategie erstreckt sich hierbei sowohl auf die externe Aspekte – neue Kunden, verändernde Märkte, Disruption, Digitalisierung – als auch auf interne Aspekte – neue Technologien, Effizienzprojekte, Organisation- und Prozessentwicklung.

Durchsetzungsfähigkeit und Hartnäckigkeit, die Fähigkeit mittels vereinbarter Führung konsequent und nachhaltig an den Veränderungsthemen zu arbeiten und nicht abzulassen, bis die Ziele erreicht gegebenenfalls nachkorrigiert und nachhaltig umgesetzt sind.

4. Strategische Maßnahmen 2

Gemeinsam sind wir sind jetzt bereits ein

Stück Wegstrecke gegangen und Sie stellen jetzt die berechtigte Frage nach dem richtigen Maß Digitalisierung, Standardisierung und Automatisierung. Neben allen technisch relevanten Fragestellungen haben Sie bitte immer die Abschreibung und Kapitaldienst dafür im Blick. Auch bei Unterauslastungen sind diese zu finanzieren.

Haben Sie auch noch ein schönes neues Firmengebäude errichtet, so kann dessen Finanzierung oder Miete ein Klotz am Bein werden.

Wundern Sie sich also nicht, wenn ein Wettbewerber 15 % günstiger anbietet und dennoch ertragreicher ist als Sie. Solche Klötze erschweren auch den Plan B.

Wir lassen den Tag mit einer lockeren Diskussion über Zukunftsthemen ausklingen. Diese gehen über die klassische Sichtweise der strategischen Themen hinaus. Hier sind Fragen zu disruptiven Märkte/Geschäftsmodellen und zu neuen Geschäftsmodellen zu stellen.

In diese Kategorie gehört auch das Thema Industrie 4.0 und KI. Denn es ist nicht damit getan (möglicherweise auch fehlinvestierte Mittel), Geschäftsprozesse zu digitalisieren, sondern es ist notwendig, dies im Kontext mit neuen Geschäftsmodellen zu sehen. Welche Services werden Sie zukünftig um und mit dem Werkzeug / Prozess anbieten, wie „intelligent sind Ihre Werkzeuge“, wie gut beherrschen Sie Themen, wie deep learning, neuronale Netze,...? Vielleicht ist das klassische Werkzeug und damit auch vielleicht Ihr aktuelles Wissen in Zukunft nur noch ein kleiner Bestandteil Ihrer Dienstleistung.

5. Perspektive

Was bleibt? Den Kopf in den Sand stecken hilft nicht (und ist auch nicht erlaubt)!

Also durchstarten!

Noch ist die Welt nicht untergegangen, die Rahmenbedingungen sind beliebig schwierig, das wissen wir alle, dennoch lassen Sie uns die Perspektive auf das bessere Leben bewahren, denn nur, wenn wir auch eine Veränderung zum Positiven wollen, ist die Wahrscheinlichkeit zumindest größer, dass es auch eintritt. Auch wenn Sie es nicht tun, seinen Sie gewiss, die anderen machen es schon.

Gehen Sie konsequent den Weg von der Analyse mit wenigen Kennzahlen hin zu kurzmittel und langfristig wirksamen Maßnahmen, vergessen Sie auch diesmal nicht Ihre Wattpedale, denn so können Sie Ihre persönliche Leistungssteigerung gut monitoren.