



Inhaltsverzeichnis:

1. Klartext

2. Fertigungssteuerung

3. Wertsteigerungsmanagement

4. Buchempfehlung

5. STEIDL Unternehmensberatung

1. Klartext

Vielfach fällt es im alltäglichen Sprachgebrauch gar nicht mehr auf, wenn Begriffe verwendet werden, mit denen die Inhalte nur zum Teil oder gar nicht mehr getroffen werden.

Ein paar Beispiele gefällig?

Wer weiß noch, dass die heutige „Aktion Mensch“ nichts anderes ist als die uns allen bekannte „Aktion Sorgenkind“? Warum „Mensch“, wo doch „Sorgenkind“ den Sachverhalt ebenso behutsam wie deutlich bezeichnet?

Gewerkschaften machen mit Plakaten mobil, auf denen zu lesen ist: Kein Lohnverzicht! Gemeint ist: Kein Verzicht auf Lohnerhöhungen, die höher sind als der Zuwachs an Produktivität! Natürlich klingt „Lohnverzicht“ dramatischer und erscheint besser geeignet für die Medien.

Seit Anfang 2004 wird in vielen Arztpraxen eine „Praxisgebühr“ kassiert – dahinter verbirgt sich eine Krankenkassengebühr – die Ärzte wurden verpflichtet, unentgeltliche Inkasso-Dienstleistungen zu erbringen..

Seit dem Turmbau zu Babel ist aktenkundig, dass zu den wesentlichen Grundlagen des Verständnisses zwischen Menschen eine gemeinsame Sprache und gemeinsam benutzte Begriffe zählen. Dies gilt auch für das Wirtschaftsleben, wo Euphemismus nicht nur nicht hilft, sondern schadet.

Auch hier einige Beispiele?

Wenn die Verwendung des englischen „Rightsizing“ für Kostensenkung, also auch für die Entlassung von Mitarbeitern stehen soll, wäre dann nicht „Downsizing“ richtig?

Nach den elementaren Regeln der Mathematik ist ein negatives Wirtschaftswachstum (-0,1%) nicht als Stagnation zu bezeichnen, sondern als Schrumpfung (nicht wahr, Herr Clement?).

Wenn man die Formulierung „eine auf Dauer unbefriedigende Ergebnisentwicklung“ dem klaren - wenn auch schmerzlichen – Begriff „Krise“ vorzieht, dann kann auch schon Handauflegen oder Kräuterzauber helfen: dann benötigt man keine Sanierung!

Was will ich damit sagen?

Eine klare Ansprache, eine schnörkellose Bezeichnung, ein Begriff der „auf den Punkt“ trifft, sind die ersten Schritte zur Problemlösung.

Versuchen wir also gemeinsam, Probleme zu lösen statt sie schönzureden!

2. Fertigungssteuerung

Realisierung ungenutzter Reserven in der Fertigung

(Dr.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hanns Jürgen Hüttner,
FLS FertigungsLeitSysteme GmbH)

Der Hauptzweck eines Systems zur Fertigungssteuerung - gleich ob bei der Herstellung von Getriebekomponenten, Betondachsteinen oder Schokolade – besteht in der Planung, Durchführung und Kontrolle von Disposition/Materialwirtschaft sowie Fertigung und Montage. Ziele dabei sind Termintreue (Kundenzufriedenheit) die Erwirtschaftung von Gewinnen im eigenen Unternehmen.

Dabei geht es über das Aufzeigen von Abhängigkeiten und Termin- und Kostenauswirkungen bis in die Reihenfolgeplanung der einzelnen Aufträge. Wir erinnern uns: Wenn nur 10 Aufträge vor einem Arbeitsplatz auf die Bearbeitung warten, gibt es 3,6 Millionen mögliche unterschiedliche Reihenfolgen – mit unterschiedlichen Rüst- und Bearbeitungszeiten, Endterminen und Kosten!

Machen wir uns das Ergebnispotenzial eines vielfach praxiserprobten Systems beim Einsatz in einem mittelständischen Industrieunternehmen deutlich:

Umsatz	50 Mio €/Jahr
Anzahl Maschinen	70
Arbeitsstunden(3-Schicht)	4.800 h/Jahr
Rüstzeitanteil	5 %
Org. Stillstände	2 %
Maschinenstundensatz	25 €
Personalstundensatz	18 €
Lagerumschlag	8/Jahr
Zinssatz	8 %/Jahr

Ergebnisverbesserungen (€ / Jahr)

Rüstkosten	15 –25 %: 108.000 – 253.000
Org. Verbesserungen	70 – 90 %: 118.000 – 151.000
Lagerkosten	25 – 50 %: 100.000 - 200.000
Summe	326.000 – 604.000

Hinzu kommen weitere quantifizierbare Effekte, die unternehmensspezifisch ermittelt werden müssen wie z.B. Sonderfahrten oder Zusatzschichten.

Um diese Ergebnisverbesserungen erzielen zu können, benötigt jedes wirksame System eine Erfassung von Anlagen, Betriebsmitteln, Material und verfügbaren Kapazitäten. Die ständige Anpassung an die Realität wird durch laufende Rückmeldungen aus dem Betrieb sichergestellt, damit jeder Zeit nicht nur ein neuer Belegungsplan, sondern der in der aktuellen Situation bestmögliche Plan vorgeschlagen wird. Dieser Planungsvorschlag wird bewusst nicht starr realisiert; er lässt für Not- und Sonderfälle manuelle Eingriffe zu.

3. Wertsteigerungsmanagement

Die Lage

Für viele Unternehmen sind wichtige Entscheidungen über Geschäftsfelder, Investitionen und Strategien in einem Maße mit Unsicherheit behaftet, dass sie nur verzögert oder halbherzig umgesetzt werden oder sogar unterbleiben. Zudem ist das vorherrschende Durcheinander von Einnahmen-, Ausschüttungs- oder Gewinnorientierung eine weitere Ursache dafür, dass eine eindeutige Orientierung an den Interessen der Kapitalgeber unterbleibt.

Zielkonflikte zwischen Management und Eigentümern wie z.B. bei der Entgeltfindung für das Management oder Mängel des betrieblichen Rechnungswesens in Bezug auf die Berechnung oder Bewertung der Eigentümerrendite erfordern einen neuen und wertorientierten Ansatz.

Das Ziel

Über die Zahlungsströme zwischen Unternehmen und Anteilseignern hinaus sind Zahlungen zwischen Unternehmen und Unternehmensumfeld in die Bewertung mit einzubeziehen, so z. B.: Umsatzerlöse und Investitionen. Außerdem sind auch Wertgrößen ohne Zahlungswirkung wie Abschreibungen oder die Bildung/Auflösung von Rückstellungen zur Bewertung heranzuziehen.

Es gilt, den Unternehmenswert als Barwert der freien Liquidität zu identifizieren und zu steigern – deshalb ist hier eine Differenzierung und Bewertung aller liquiditätsbestimmenden Faktoren unverzichtbar.

Je nach Blickwinkel und Anlass können Maßnahmen zur Wertsteigerung für das Gesamtunternehmen, für einzelne Unternehmensbereiche oder für einzelne Strategien entwickelt werden.

Der Weg

Das Unternehmen wird in strategische Geschäftsfelder aufgeteilt; diese Aufteilung erfolgt nach produkt-, kunden- und marktspezifischen Gegebenheiten.

Für die einzelnen Geschäftsfelder werden eigenständige Ergebnisrechnungen und fundierte Planungen erstellt, die besonders Investitionen und erwirtschaftete Mittel zahlenmäßig abbilden.

Für den Drittvergleich werden die wesentlichen Gegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens nicht nur zu Buchwerten, sondern auch zu Marktpreisen bewertet; für die Bestimmung der Kosten des Eigenkapitals ist diese alternative Bewertung unerlässlich.

Nach Möglichkeit werden Eigen- und Fremdkapital auf die Geschäftsfelder aufgeteilt, um Renditen auch bereichsbezogen darstellen zu können.

Nun wird die freie Liquidität für jedes Jahr des Planungszeitraums bestimmt – danach wird entsprechend der vorher ermittelten Kapitalkosten auf den Entscheidungszeitpunkt abgezinst.

Die Ergebnisse

Alternativ zur konventionellen Bewertung z. B. auf der Basis von Erträgen wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der die Gesamtwirkung aller wertbestimmenden Einflussfaktoren wiedergibt. Hierdurch lässt sich die verzerrende und fehlerhafte Überbewertung einzelner Parameter vermeiden.

Mit Hilfe dieses Ansatzes ist es möglich

- alternative Strategien zu bewerten und den Strategie-Mix zu optimieren

- langfristige Auswirkungen von Ertrags- und Aufwandsveränderungen auf den Unternehmenswert anschaulich darzustellen

- Risiken unter strategischem Aspekt einzuordnen und das Risiko-Portfolio zu steuern

- die Kapital- und Vermögensstruktur den Anforderungen der einzelnen Geschäftsfelder bestmöglich anzupassen

4. Buchempfehlung

Altes Testament / Buch der Sprüche 15, 22 – 23:

„Wo es an Beratung fehlt, da scheitern die Pläne.“

5. STEIDL Unternehmensberatung

Krisenprävention, Krisenberatung und Sanierung in mittelständischen Unternehmen

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl
Jahrgang 1947

Studium Maschinenbau / Wirtschaftsingenieurwesen an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999
Maschinen- und Anlagenbau (16 Jahre)
Medizintechnik/Pharmazie (5 Jahre)
Baustoffe (4 Jahre)

Seit 1999 selbständiger Unternehmensberater

Zielgruppe:

Mittelständische Industrieunternehmen der klassischen Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metall- und Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Kfz-Zulieferindustrie

Beratungsfelder

Interim-Management, Krisenmanagement, Überbrückung bei Generationswechseln, Sanierung, Strategieentwicklung, Controlling, Training und Coaching