



Private Equity Investments in besonderen Situationen

Aktionsprogramm zur Leistungssteigerung



1. Die Ausgangssituation: Buy-Out eines traditionsreichen Unternehmens

Ende der Neunziger Jahre entschied sich der Eigentümer eines traditionsreichen Herstellers von Fenstern, Türen und Rolladensystemen, der Venstra GmbH*, sein Unternehmen zu verkaufen. Die Gelegenheit war günstig: die Umsätze waren in den letzten Jahren weiter gestiegen, die Margen bleiben auf konstant hohem Niveau und das Unternehmen mit seinen Produkten war im Markt gut positioniert. An dem Unternehmen waren aufgrund des nachweisbaren Wachstumspfad und der stabilen Cash-Flow-Mechanik auch Finanzinvestoren interessiert, von denen schließlich die MidCap Private Equity AG den Zuschlag erhielt.

Die MidCap Private Equity AG arbeitet mit einem Fondsvolumen von 250 Mio. € und hat insgesamt sechs Unternehmen unterschiedlicher Branchen in ihrem Portfolio. Die Kapitalgeber sind interna-

tionale institutionelle Investoren. Das Team von sechs Portfoliomanagern betreut die bestehenden Investments, ist aber natürlich besonders daran interessiert neue aussichtsreiche Unternehmen für das Portfolio zu identifizieren und zu erwerben.

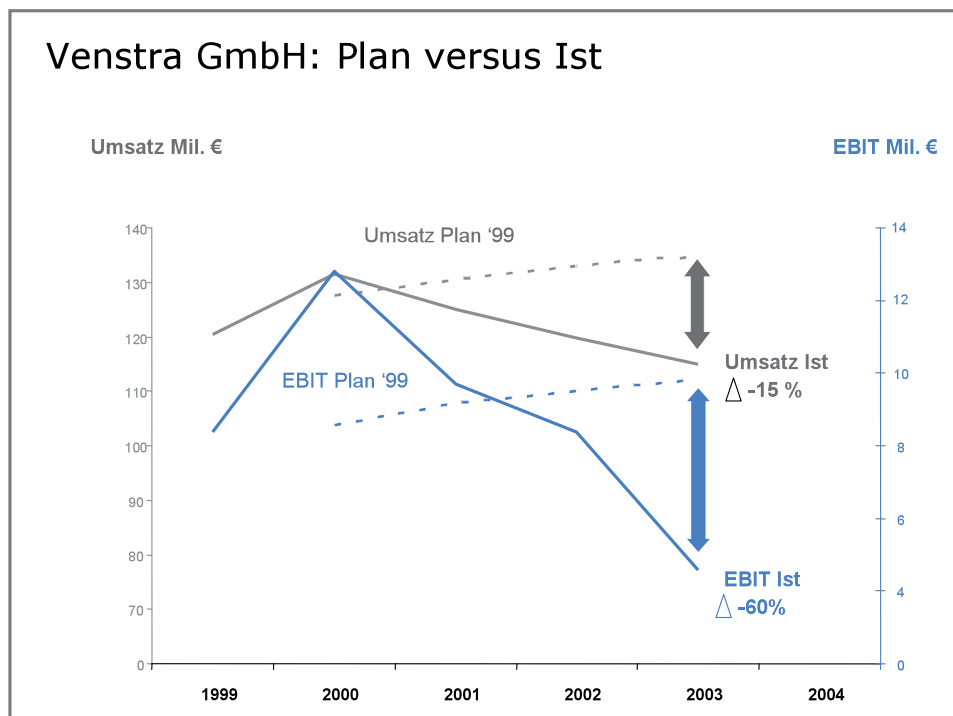
Überzeugt von der Dynamik und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens erwarb die MidCap Private Equity AG die Venstra GmbH im Jahre 1999 im Rahmen eines Leveraged Buy-Out. Als Exit-Option stellte man sich einen Verkauf an einen strategischen Investor im Zuge der erwarteten Konsolidierung der Branche vor.

Das Management blieb – bis auf den bisherigen Eigentümer – verantwortlich. Der bisherige Vertriebsleiter nahm dessen Position als Geschäftsführer Vertrieb ein. Der verantwortliche Portfoliomanager der Investmentgesellschaft wurde Mitglied des Beirats der Venstra GmbH.

* Die Unternehmen Venstra GmbH und MidCap Private Equity AG sind erfunden. Die Fallstudie lehnt sich jedoch von der Situation, den getroffenen Maßnahmen und den erzielten Projektergebnissen eng an ein reales Projekt der mmc ag an.

2. Die Herausforderung: Wenn Umsatz und Ergebnis einbrechen ...

Ein Jahr nach der Übernahme erzielte die Venstra GmbH eine EBIT-Marge von über 10% bei einem Umsatz von 132 Mio. €. Innerhalb von drei Jahren ermäßigte sich dann der Umsatz im Un-



ternehmen auf 112 Mio. €; die EBIT-Marge sank sogar auf 4% ab. Der Trend wies dabei eindeutig weiter nach unten.

Was war geschehen? Die Venstra GmbH hatte sich nach den Boomjahren der deutschen Wiedervereinigung auf die Märkte in Osteuropa konzentriert. Venstra konnte bemerkenswert lange von einer Baukonjunktur leben, deren Höhepunkt in Deutschland bereits seit einigen Jahren überschritten war. Die starke Marktposition, die qualitativ hochwertigen Produkte und der Nachholbedarf in einigen osteuropäischen Ländern sicherten das Geschäft vorerst ab.

Die Indikatoren für eine heraufziehende Krise waren jedoch bereits erkennbar:

- Der Auftragseingang ging dramatisch zurück,
- der Nettoumsatz fiel bereits, als der Bruttoumsatz noch stieg. Dies bedeutete, dass zunehmend Rabatte und Preiskonzessionen gewährt wurden,
- eine weniger gut positionierte Gruppe von

Wettbewerbern schloss sich zusammen und begann einen Preiswettbewerb,

- in der Industrie begann ein Kampf um erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter.

Die einst starke Marktposition von Venstra begann zu erodieren. Die Konsolidierung in einem bisher fragmentierten Markt führte für Venstra zum Verlust von Marktanteilen. Zudem schrieben nun die Gesellschaften in Polen und Ungarn (mit eigenen Produktionsstandorten) Verluste nachdem lokale Anbieter stärker wurden.

Die beiden Geschäftsführer sahen die Entwicklung gelassen. Sie waren ja lange genug in der Industrie, um Konjunkturzyklen zu kennen und durch zu stehen. In der Vergangenheit musste mancher Wettbewerber Konkurs anmelden während Venstra immer mit guten Margen überlebt hatte. Diese Haltung schlug auch auf Mitarbeiter in wichtigen Positionen im Vertrieb und in der Produktion

durch; die Veränderungsbereitschaft war gering. Das Motto war: Es wird schon wieder werden.

Nach wiederholten Planabweichungen stiegen die Informationsanforderungen von MidCap Private Equity erheblich an. Kostenpositionen wurden detailliert hinterfragt (z.B. Dienstwagenregelung, GF Sekretariat) und Maßnahmen (z.B. zur Umsatzsteigerung) verlangt. Das Management von Venstra zeigte sich dabei unterschiedlich kooperativ. Nachhaltige Resultate waren jedoch nicht erkennbar. Zudem wurde deutlich, dass die Mitarbeiterschaft von Venstra in zwei Lager gespalten war, die jeweils einem Geschäftsführer angingen. Diese Gräben stammten noch aus den Zeiten des vorherigen Eigentümers und gingen quer durch Geschäftsbereiche und Abteilungen. Das Vertrauensverhältnis innerhalb der Geschäftsführung und zum Investor verschlechterte sich im Zuge der sich entwickelnden Krise.



3. Der Lösungsansatz: Potenziale im Unternehmen mobilisieren

Die Manager von MidCap Private Equity AG erkannten, dass die Lösung für Venstra nicht nur in einer verstärkten Kontrolle und dem Auswechseln von Managern liegen konnte. Dies hätte weder den gewünschten unmittelbaren Effekt gehabt, noch die Ursachen der Probleme gelöst. Das Geschäftsmodell erschien zwar grundsätzlich intakt, jedoch musste sich Venstra von innen wandeln, um den Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können. Die dafür notwendigen Anstöße konnten nur von externer Seite kommen, denn das Unternehmen hatte weder die Rezepte noch die Ressourcen um zu schnellen und wirksamen Lösungen zu kommen.

Die MidCap Private Equity AG beauftragte deshalb die mmc ag damit, ein Konzept zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit von Venstra zu

entwickeln und die Umsetzung im Unternehmen möglichst unmittelbar sicher zu stellen.

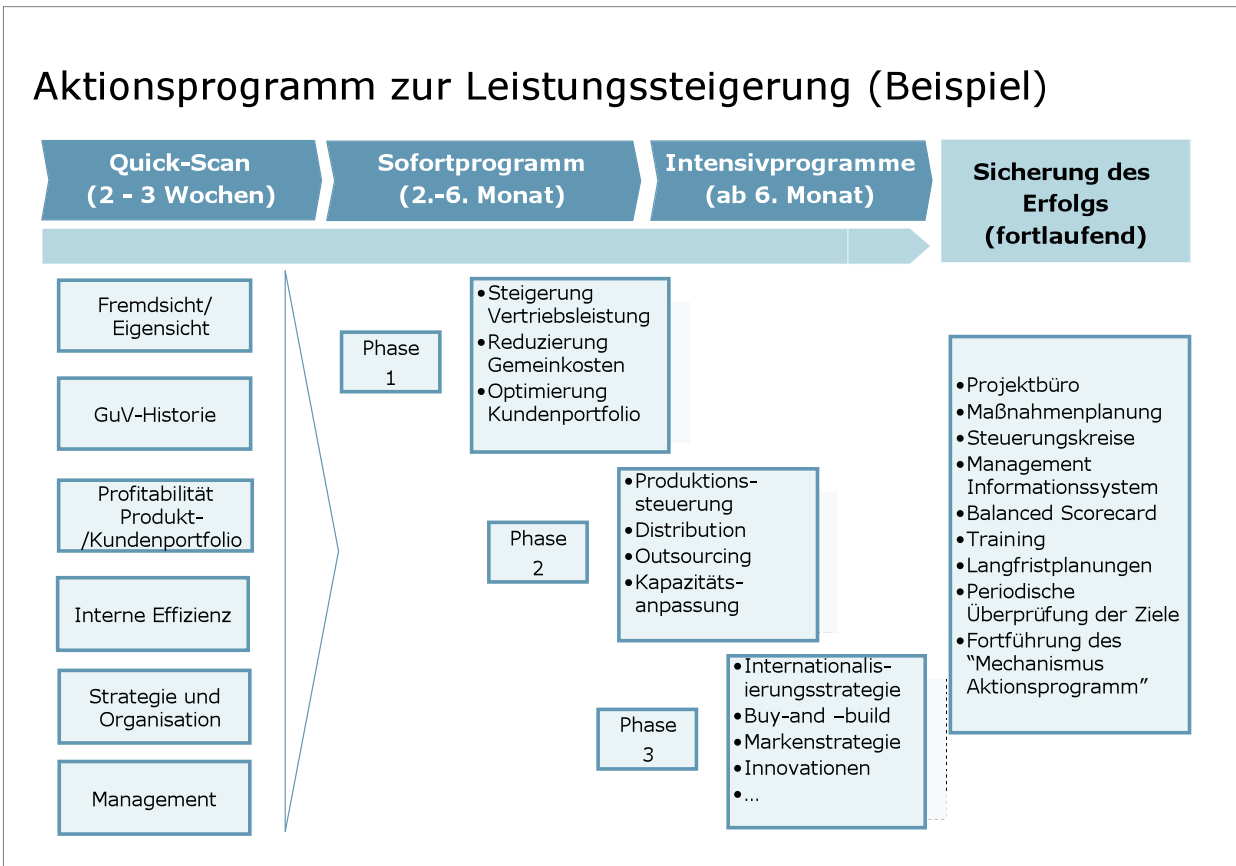
Ein externer Berater hat in einer solchen Situation nur eine Chance erfolgreich zu handeln, wenn er nicht parteiisch wirkt und sich zügig Glaubwürdigkeit gegenüber dem Management erwirbt. Wir gingen in die Gespräche mit einem ehemaligen Industriemanager, der die Themen der Bauzulieferer aus eigener Erfahrung kannte und mit großer Sensibilität das Vertrauen des Managements zu gewinnen half.

Unser Vorschlag für die Venstra GmbH baute auf unserem erprobten Vorgehen zur Neuausrichtung und Leistungssteigerung in mittelständischen Unternehmen auf:

Wir beschreiben unsere Aktionsprogramme zur Mobilisierung von Leistungsreserven in Unternehmen anhand von Maßnahmenpaketen in unterschiedlichen Phasen. Diese miteinander

verzahnten Phasen haben den Charakter von „Aktionswellen“ und dauern jeweils vier bis sechs Monate (im Beispiel der Venstra GmbH haben wir zwei Phasen definiert). In der ersten Phase nach dem Quick-Scan werden Maßnahmen mit hoher Priorität (direkte Ergebniswirkung und Umsetzbarkeit) und Signalwirkung für alle Beteiligten bearbeitet (Sofortprogramm). Die folgenden Phasen sind langfristiger angelegt und mit strategischen Zielen versehen.

Aktionsprogramm zur Leistungssteigerung (Beispiel)



3.1 Quick-Scan: Ursachen verstehen

Es ist die erste Aufgabe im Rahmen einer Neuausrichtung oder Restrukturierung den Ursachen auf den Grund zu gehen. Idealerweise wird bereits direkt nach der erfolgten Transaktion sichergestellt, dass die Erwartungen des Finanzinvestors und die Ausrichtung und Möglichkeiten des übernommenen Unternehmens auf einer Linie sind. In dem beschriebenen Fall wurden wir im späteren Verlauf

der Investmentphase hinzugezogen. Wir mussten erkennen, dass Kapitalgeber und Management des Unternehmens die wesentlichen Probleme zu lange verkannt hatten.

Für die MidCap Private Equity AG war es zu diesem Zeitpunkt wichtig die Venstra GmbH zügig auf einen Wachstumspfad zurück zu bringen. Ein geplanter Exit stand bald an; das Unternehmen befand sich jedoch zum Zeitpunkt unseres Einsatzbeginns definitiv nicht in einer Situation für einen aussichtsreichen Verkauf.

Fremdsicht/Eigensicht: Die Positionierung von Venstra im Markt

Zu Beginn des Quick-Scans verschaffen wir uns einen Überblick über die wahrgenommenen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Dies aus Sicht externer Beteiligter (Kunden, Lieferanten, Wettbewerber) und aus Sicht des Unternehmens selbst.

Wir befragten vom Unternehmen genannte Kunden nach ihrer Einschätzung der Leistungsfähigkeit von Venstra und der wichtigsten Wettbewerber. Die Bewertung erfolgte anhand der wesentlichen kaufentscheidenden Faktoren, die nach ihrer Bedeutung gewichtet wurden. Durch Interviews mit weiteren Marktexperten bekamen wir Informationen über das Marktumfeld. Unterstützt durch unser Market Research analysierten wir die Marktdynamik und Trends in der Bauzulieferindustrie. Die Ergebnisse wurden in Workshops mit Vertriebsmitarbeitern diskutiert. Wir konnten Eigen- und Fremdsicht des Unternehmens differenziert analysieren und Zukunftsszenarien skizzieren.

Venstra hatte eine Position als relativ hochpreisiger Qualitätsanbieter mit guten Verbindungen zum Handel. Gerade dieser erwartete jedoch von Venstra in Zukunft nicht nur niedrigere Preise, sondern auch neue, einfachere Modellreihen. Meinungsbildende Architekten und Generalunternehmer im

Objektgeschäft erwarteten bessere Beratungs- und Servicedienstleistungen. Hier glaubte der Vertrieb von Venstra stark zu sein, doch die Bewertung von externer Seite sah anders aus:

Leistungsbewertung Hersteller Fenster, Türen und Rolladensysteme

Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)	Gew.	Eigensicht				
		Venstra	Venstra	Wettbew. A	Wettbew. B	Wettbew. C
Nettopreis	50%	3,5	2,5	3,5	4	3
Produktsicherheit	3%	4	4	3,5	2,5	3,5
Marge Absatzmittler (Rabatt+Bonus)	3%	4	2	2	4	2,5
Montagesicherheit	3%	4	3	2,5	3	3
Architekten/Planer-Unterstützung	10%	5	3	3	2	4
Lieferservice, -termine	20%	4,5	4,5	2	3	4
Kundenbindung	10%	4	3	3	3,5	3
Gesamtbewertung (gewichtet)	100%	3,95	3,05	3,01	3,46	3,30

Bewertung: 1=sehr schwach, 5=sehr stark

Befragung (Fragebogen/Interviews) von 43 Kunden aller Segmente im Kernmarkt Deutschland

Analyse der GuV-Historie

Parallel zu den Analysen bei Kunden und Marktteilnehmern führten wir Interviews mit dem Management zum bisherigen Geschäftsverlauf des Unternehmens. Wir besprachen Stärken und Schwächen der einzelnen Bereiche und bekamen so auch einen ersten Überblick über die führenden Mitarbeiter.

Die Analyse deckte den in dieser Branche üblichen Unterschied zwischen Brutto- und Nettoumsatz auf. Während der Auftragsbestand sich an den Listenpreisen orientierte, wurde mit hohen Rabatten abgerechnet, die vom Vertrieb gerade in den schlechteren Zeiten nochmals kräftig erhöht wurden, so dass die Profitabilität weiter litt.

Screening der Profitabilität in Produkt- und Kundenportfolios

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Steuerung des Unternehmens ist die detaillierte Kenntnis der Ergebnisbeiträge der Geschäftsbereiche und Kundensegmente. Leider ist diese Voraussetzung bei vielen Unternehmen nicht gegeben. Im Quick-Scan untersuchten wir, ob die im Unternehmen vorgenommenen Erlös- und Kostenzuordnungen zu Geschäftsbereichen, Produkten (Produktgruppen) und Kunden (-segmenten) detailliert genug und aussagefähig sind.

Bei der Venstra GmbH fanden wir zwar eine aktivitätenbasierte Fertigungskostenrechnung vor, allerdings wurden die Gemeinkosten eher willkürlich zugeordnet, so dass eine Aussage zur Profitabilität der Produkte nur eingeschränkt möglich war. Bei den Kundensegmenten gab es lediglich eine Zuordnung nach Umsätzen und Produktanteilen,

so dass auch hier keine zuverlässigen Daten zur Verfügung standen. Eine durchgängige Vor- und Nachkalkulation fand nicht statt, so dass auch die Vertriebssteuerung nicht konsequent durchgeführt werden konnte.

Interne Effizienz: Benchmarking der Produktivität

Ein direkter Vergleich der Produktivität eines Unternehmens zu seinen Wettbewerbern ist durch ein Benchmarking der Wertschöpfung pro Mitarbeiter möglich. Weiterhin verglichen wir die Vertriebsleistung einzelner Mitarbeiter untereinander und den Gemeinkostenverbrauch von einzelnen Abteilungen. Anschließend wurden dann durch Aufgaben- und Strukturanalysen die Kostenzuordnungen begründet und Ansätze für deutliche Effizienzsteigerungen identifiziert und, wo möglich, auch direkt in Gang gesetzt.

Es stellte sich heraus, dass die Venstra GmbH im

Vergleich zum besten Anbieter in der Branche mit ähnlicher Wertschöpfungsstruktur einen Produktivitätsnachteil von 32% hatte (s.u.).

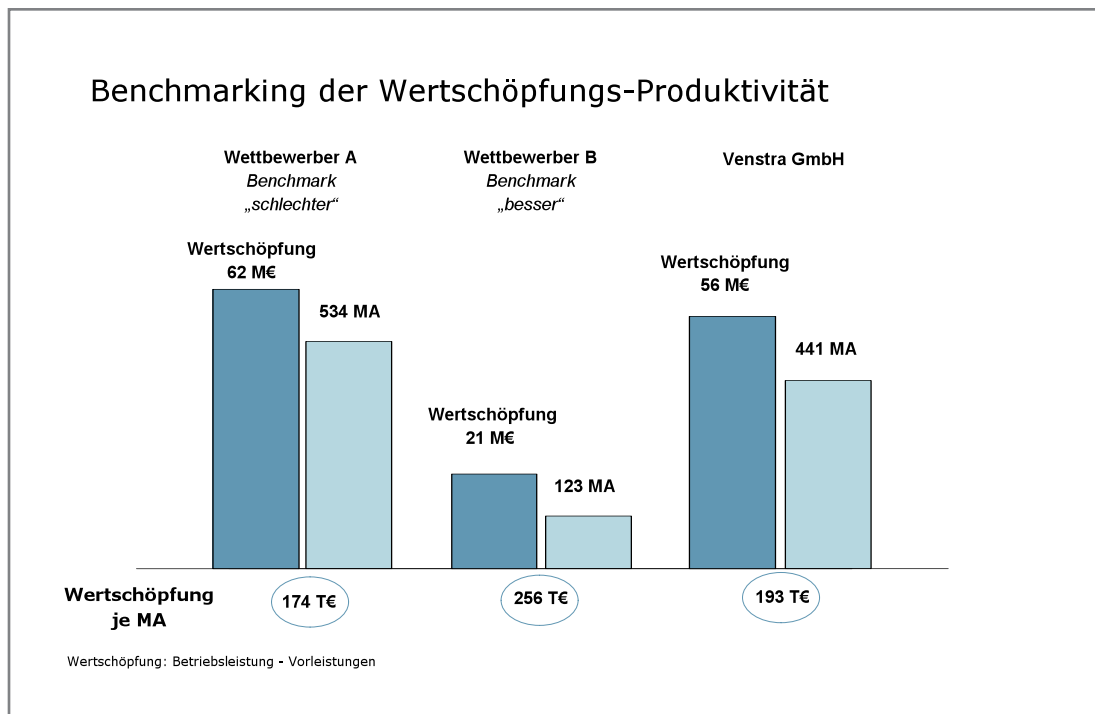
In einer ersten Analyse zeigte sich außerdem, dass im Vertriebsinnendienst 18% der Gesamtbelegschaft beschäftigt waren; mehr als im direkten

Vertrieb! Überhaupt erbrachte erst der Quick-Scan aussagefähige Daten über die Vertriebsleistung. Aus der Produktion kamen bereits wesentlich genauere Daten und außerdem waren hier bereits umfangreiche Prozessverbesserungsaktivitäten durchgeführt worden.

Strategie und Organisation

Wir fragten die Verantwortlichen der Geschäfts- und Funktionalbereiche nach ihren Zielen und Maßnahmen zur deren Erreichung.

Das Unternehmen hatte keine klare Stoßrichtung. Während der Geschäftsführer Produktion und Technik ein klares Bild von der Leistungsfähigkeit seiner Bereiche hatte und dies auch dokumentieren konnte, äußerte der Vertriebsgeschäftsführer nur diffuse Vorstellungen von seiner Organisation. Er hatte keine Leistungskennzahlen formuliert und war auf Umsätze und nicht auf Erträge fixiert. Es



war offensichtlich, dass die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit kein Rezept mehr für die Zukunft abgaben. Hinzu kam die bereits erwähnte Unfähigkeit des Dialogs in der Geschäftsführung, so dass eine gemeinschaftliche und strategisch orientierte Steuerung des Gesamtunternehmens auch an den handelnden Personen scheiterte. Managementsitzungen hatten den Charakter von Alibiveranstaltungen in denen dringende und wichtige Themen nicht offen angesprochen wurden.

Management

Die Diskussion über die Leistungsfähigkeit der im Unternehmen agierenden Manager muss sehr besonnen geführt werden. Für Fehlentwicklungen im Unternehmen werden gern einfache Ursachen identifiziert und ohne weitere Analyse dann an einzelnen Führungskräften festgemacht. Diese Sichtweise greift immer zu kurz. Deshalb hat die neutrale Einschätzung des Managements durch

einen externen Berater im Moment der Neuausrichtung eines Unternehmens eine besondere Bedeutung. Eine emotional geführte Diskussion ist zu vermeiden.

Wir verwenden bei der Beurteilung des Managements eigene erprobte Instrumente des Management-Appraisals. Es geht hierbei um die Bestandsaufnahme der Leistungsfähigkeit und eine Bewertung der Potentiale von Führungs- und Schlüsselkräften. Wir erstellen für wichtige Positionen Anforderungsprofile und gleichen über Interviews die Erfüllung dieser Anforderungen ab. Die Einzelergebnisse werden mit den betroffenen Mitarbeitern diskutiert. Die Art der Maßnahmen wird dann im Kreis aller Führungskräfte festgelegt.

Fazit des Quick-Scan

Für den Eigentümer waren die Ergebnisse unseres Quick-Scans äußerst ernüchternd. Die Probleme und deren Ursachen waren in dieser Deutlichkeit bisher nicht erkannt worden und hätten erheblichen Einfluss auf die Bewertung durch einen möglichen Käufer gehabt. Wir konnten den Eigentümer davon überzeugen, dass durch konsequente Arbeit an den identifizierten Stellhebeln die Aussichten auf einen erfolgreichen Exit erheblich steigen würden.

Zur wirksamen und nachhaltigen Steigerung der Leistungsfähigkeit von Venstra formulierten wir acht Schwerpunktthemen:

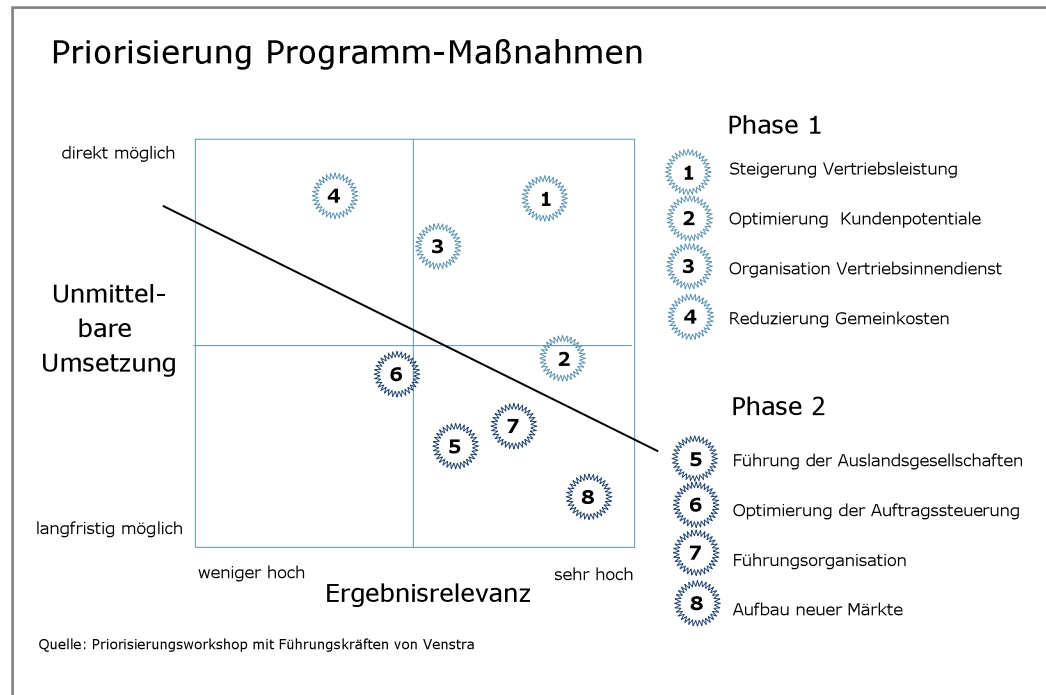
1. Steigerung der Vertriebsleistung – Anreize für die Vertriebsorganisation
2. Optimierung Kundenpotentiale – Konzentration auf ertragreiche Kunden

3. Organisation Vertriebsinnendienst – Kundenorientierte Auftragsabwicklung und Reduzierung der Prozesskosten
4. Reduzierung Gemeinkosten – Realisierung von „Quick Wins“
5. Führung der Auslandsgesellschaften – Strukturierte Internationalisierungsstrategie und enge Anbindung an das Mutterhaus
6. Optimierung der Auftragssteuerung - Reduzierung von Komplexitätskosten (Vielfalt in Beschaffung, Arbeitsvorbereitung und Produktion).
7. Führungsorganisation (Querschnittsthema) – Verbesserung der Managementqualität
8. Aufbau neuer Märkte – Ausweitung der Vertriebsaktivitäten außerhalb der Kernmärkte


3.2 Aktionsprogramm zur Leistungssteigerung: Voraussetzungen für die Neuausrichtung schaffen

Unser Ansatz war es, mit einem überschaubaren Einsatz einen negativen Ertragstrend unmittelbar umzudrehen und mit einem gezielten Programm

auf den geplanten Wachstumspfad zurückzukehren. Um die notwendige Wirksamkeit und Geschwindigkeit zu erzielen trennen wir nicht zwischen Konzeption und Umsetzung, sondern führen über den Steuerungskreis Entscheidungen zu den Maßnahmenvorschlägen herbei und setzten diese direkt um.



In einer Sitzung mit den fünf wichtigsten Führungskräften von Venstra diskutierten wir, wie das weitere Vorgehen als Aktionsprogramm aussehen sollte. Dafür nutzten wir eine einfache Darstellung in Form eines Portfolios (mit den Achsen „Bedeutung für das Ergebnis“ und „unmittelbare Umsetzbarkeit“). Die im Quick-Scan identifizierten Schwerpunktthemen wurden weiter detailliert und gemäß ihrer Bedeutung positioniert. Themen oberhalb der Diagonale waren sofort anzugehen (Phase 1), Themen unterhalb der Diagonale waren mittelfristig wichtig (Phase 2). Zu den einzelnen Schwerpunktthemen wurden dann Maßnahmen



und Ziele formuliert, so dass ein Überblick über den Aufwand und die Stoßrichtung geschaffen wurde. Jedem der Teilnehmer der Führungsrunde wurde dieses Bild in einem Dossier überreicht, denn es war der Masterplan für die Restrukturierung.

Wir wollten die Vorbehalte von nicht direkt beteiligten Interessengruppen offen adressieren. In einem Kreis von zwölf Personen (Eigentümer, Geschäftsführung, erweitertes Management, Mitarbeitervertretung) definierten wir in einem einhalbtägigen Workshop die geschäftspolitische Stoßrichtung von Venstra für die nächsten drei Jahre. Gemeinsam diskutierten wir die Markt- und Wettbewerbsposition und die Stärken und Schwächen von Venstra. Wichtigstes Ziel dieser Veranstaltung war die Mobilisierung aller Managementebenen und der Mitarbeiterschaft.

Steigerung der Vertriebsleistung – Anreize für die Vertriebsorganisation

Wir stellten fest, dass die Führungskräfte und Vertriebsseinheiten in Bezug auf die verschiedenen Kundengruppen keine schlüssigen Vertriebskonzepte hatten, sondern auf den individuellen Verhaltensweisen der Außendienstmitarbeiter aufsetzten. Leistungsziele wurden nur vage formuliert und hatten aus Sicht der Betroffenen kaum eine Relevanz. Trotzdem waren wir überzeugt, dass Venstra aus eigener Kraft in den angestammten Märkten Boden würde gutmachen können und hier auf den Wachstumspfad zurückfinden würde.

Zur unmittelbar wirksamen Steigerung der Vertriebsleistung setzten wir einige bewährte Methoden an:

- Zieldefinition auf Mitarbeiterebene, regelmäßige Leistungsbewertung und Coaching
- Einführung von Vertriebsleistungskriterien an-

- hand interner und externer Benchmarks
- Verkaufswettbewerbe
- Mitarbeiteraudits und Ausrichtung von Funktionen gemäß Kompetenzen
- Neuverteilung von Aufgaben gemäß Kundenanforderungen und Effizienzkriterien

Die klassischen Verkaufswettbewerbe (Anreize für Umsatzsteigerung, Neukundengewinnung) setzten bei den Mitarbeitern unmittelbare Kräfte frei. Die Neuerung gegenüber bisherigen Maßnahmen war, dass solche Aktionen vollständig transparent abliefen und nicht mehr der Vertriebsleiter hinter verschlossenen Türen einen Umschlag überreichte. Außerdem wurde der Umsatzbonus (in Ermangelung von Ertragsgrößen) in einzelnen Monaten kräftig erhöht. Zwei besonders starke Verkäufer, die von einem Wettbewerber heftig umworben wurden, konnten im Unternehmen gehalten werden.

Durch eine Aufgaben- und Strukturanalyse im Vertrieb erkannten wir, wie die Verkäufer durch unterschiedliche Aktivitäten belastet waren. Nicht einmal ein Drittel ihrer Zeit verbrachten sie mit direkt kundenbezogenen Tätigkeiten. Als besonderes Problem stellten sich Reklamationen heraus. Beschwerden von Kunden landeten sowohl in der Auftragsabwicklung als auch beim Verkaufsberater und verursachten immer wieder hohen Bearbeitungsaufwand mit beträchtlichen Verzögerungen. Wir richteten eine Kundencenter-Funktion (e-mail und Telefon) ein, die ohne großen Aufwand diesen Prozess erheblich verbesserte.

Optimierung der Kundenpotentiale

Wir untersuchten die Kunden- und Produktgruppen von Venstra und deren Profitabilität im Detail. Es stellte sich heraus, dass das Fachhandwerk die meisten Ertragspotentiale bot. In keiner Kundengruppe wurden jedoch die Kundenpotentia-

le ausreichend genutzt. Die Vertriebssteuerung orientierte sich im Wesentlichen an den Bruttoumsätzen. Die Profitabilität wurde nur unzureichend durch sporadische Nachkalkulationen überprüft. Hier setzten wir direkt an. Ein neues Kalkulationsschema wurde erarbeitet das für alle Kundengruppen galt und direkte Vergleichbarkeit ermöglichte. Nachträgliche Preisnachlässe oder Rabatte mussten nun genehmigt werden. Jeder Vertriebsverantwortliche wurde an seiner tatsächlichen Profitabilität gemessen.

Für die Kundengruppen wurde eine adhoc Vertriebsstrategie entworfen. Die Verantwortung für den Handel wurde z.B. zentralisiert. Die Verantwortung für das Fachhandwerk wurde völlig in die Regionen vergeben, deren Anzahl reduziert wurde. Für Generalunternehmer, Bauherren und Architekten wurde eine gezielte Marketing- und Vertriebskampagne in Gang gesetzt.

Die beschriebenen Maßnahmen konnten innerhalb von vier Monaten zu einem hohen Anteil umgesetzt werden. Bereits sechs Monate nach Beginn der Maßnahme war die Bruttomarge über alle Produktgruppen um sieben Prozent gesteigert worden.

Organisation Vertriebsinnendienst: Kundenorientierte Auftragsabwicklung und Reduzierung der Prozesskosten

Der Vertriebsinnendienst (und hier besonders die Auftragsbearbeitung) führten innerhalb der Venstra GmbH nahezu das Dasein einer Behörde. Man rechtfertigte sich mit den hohen Kundenanforderungen und wurde vom Außendienst als deren Bodentruppen zwar beschützt, jedoch auf Distanz gehalten. Die Zahlenanalyse bestätigte die mangelnde Effizienz: Während auf einen Mitarbeiter bei Venstra 1,1 Mio. € Umsatz entfielen, schafften die Besten der Branche bis zu 2,8 Mio. €.

Wir initiierten gezielte Schwerpunktmaßnahmen, da wir hier das Potential für kurzfristig realisierbare Einsparungen sahen:

- Engere Verzahnung mit dem Außendienst bei kundennahen Funktionen; Anpassung an die neue Außendienstorganisation,
- Straffung von Prozessen entlang der IT-Unterstützung, Aufbau einer DV/Orga Kompetenz,
- Einführung von Kennzahlen für die Leistungsbeurteilung,
- Kostensenkungsmaßnahmen und Bündelung von Aktivitäten im reinen Innendienst.

Wir konnten nachweisen, dass von den achtzig Vollzeitstellen im Vertriebsinnendienst sechszwanzig Stellen eingespart werden konnten. Und dies bei gleichzeitiger Verbesserung der Qualität. Dieser Abbau vollzog sich nicht sofort, sondern sollte auch unter Berücksichtigung entsprechender Versetzungen innerhalb von drei Jahren ab-

geschlossen sein. Der Einfluss auf die EBIT-Marge war schon direkt kalkulierbar.

Reduzierung der Gemeinkosten: Realisierung von „Quick-Wins“

Im Rahmen der Sofortmaßnahmen eines Wertsteigerungsprojektes spielen kurzfristig realisierbare Kostensenkungspotentiale wegen des „Quick-Wins“-Effektes eine wichtige Rolle. Nach der systematischen Analyse im Vertrieb und den vielfältigen Gesprächen im gesamten Unternehmen konnten wir schnell eine Arbeitsliste für die Ansatzpunkte erarbeiten.

Außerhalb des Vertriebs identifizierten wir offensichtliche Kostensenkungspotentiale in den Gemeinkostenbereichen und beim Einkauf. Wir führten im Rechnungswesen, in der Personalabteilung, im Marketing, in der IT und in der Konstruktionsabteilung unsere Aufgaben- und Strukturanaly-

se durch. Gleichzeitig betrachteten wir in diesen Bereichen die Sachkostenbudgets und ließen die Verantwortlichen Einsparvorschläge erarbeiten. In einer zweitägigen „Kostenkonferenz“ konnten wir die Analysen verifizieren, Einsparvorschläge validieren und Maßnahmen verabschieden. Der Ehrgeiz den alle entwickelten, war einerseits bemerkenswert; andererseits zeigte sich im Verlauf der Umsetzung, wie lange alte Zöpfe Bestand haben können. Für die folgende Budgetperiode wurden Personal- und Sachkostenreduzierungen in Höhe von 9% angesetzt. Das blieb zwar unter unseren Benchmarks hatte aber den Effekt, dass Mitarbeiter (-vertretung) und Management dem zustimmten.

Aktivitäten der Phase 2

Der Erfolg der Aktivitäten der ersten Phase hatte einen unmittelbaren Effekt nicht nur auf die Ergebnisse, sondern auch auf die Motivation der Mit-

arbeiter. Die Aktivitäten der Phase 2 waren nicht weniger wichtig, jedoch langfristiger ausgerichtet und von eher strategischer Bedeutung. Die bereits erstellten Maßnahmenpläne und Zielsetzungen für diese Aktivitäten wurden im Verlauf unserer Arbeiten weiter verfeinert und ergänzt. Gesammelte Informationen wurden zugeordnet und eingearbeitet. Die beteiligten Mitarbeiter waren in die Kommunikationskreise integriert und wurden auf ihre Aufgaben in den Projekten eingestimmt. Als Berater haben wir die Phase 2 begleitend (über Coaching und Teilnahme an Steuerungskreisen) verfolgt.

3.3 Sicherung des nachhaltigen Erfolgs

Wir richteten als zentrale Leitstelle für die Steuerung aller Aktivitäten ein Projektbüro ein. Von hier aus wurden alle Maßnahmen koordiniert und deren Fortschritt verfolgt. Der für das Gesamtpaket verantwortliche Steuerungskreis (Geschäfts-

führung, Investment Manager, Controller) wurde zeitnah informiert und tat zweiwöchentlich zusammen. Entscheidungen im Rahmen der Steuerung des Projektes hatten im Unternehmen Priorität. Der disziplinarische Effekt dieses Mechanismus führte nach einer kurzen Gewöhnungsphase zu sehr wirksamen Ergebnissen in der Projektführung und bei der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.

Insbesondere durch die Vertriebssteigerungsaktivitäten und die Senkung der Sachkosten konnten sehr schnell spürbare Ergebnisse erzielt werden.

4. Fazit: langfristig Wert geschaffen

Die Kernphase unseres Projektes mit den beschriebenen Maßnahmen dauerte ungefähr fünf Monate. Durch das Projektdesign und die intensive Einbindung von Mitarbeitern aller Ebenen wurden nicht nur schnelle Ergebnisse erzielt, sondern im Unternehmen ein Momentum der Veränderung

erzeugt, das eine eigene Dynamik entwickelte. Hierzu trug besonders die neu zusammen gesetzte Geschäftsführung bei.

Die Geschäftsführung erkannte ihre Chancen: durch die neue Ausrichtung und die in Gang gesetzten Maßnahmen ist der Firmenwert innerhalb kurzer Zeit gestiegen und wird weiter erheblich steigen. Die Diskussion mit dem Eigentümer und seine anstehenden Verkaufspläne für die Venstra GmbH zeigten der Geschäftsführung ihre Möglichkeiten auf. Auch zukünftig würden die aktuellen Geschäftsführer voraussichtlich in ihrer Funktion verbleiben und finanziell mitverpflichtet sein. Dies bot finanzielle und unternehmerische Chancen. Die MidCap Private Equity AG konnte die Manager nun als Promotoren ihrer eigenen Strategie gewinnen. •

mmc - Mollenhauer Management Consulting AG, Wiesbaden

Unsere Unternehmensberatungsgesellschaft befasst sich in besonderem Maße mit der Begleitung von Kapitalgebern im Rahmen von Akquisition oder Verkauf von Unternehmen und der Realisierung von Wertpotentialen im Verlauf der Investmentphase.

Unser Credo besteht darin, durch eine strategisch/organisatorische Neuausrichtung und die Durchführung operativer Maßnahmen die Leistungs-

tenziale des Unternehmens zu mobilisieren und zügig ergebniswirksame Erfolge zu erzielen. Wir beziehen alle relevanten Beteiligten intensiv in die Arbeit ein, scheuen uns aber nicht, auf notwendige personelle Umbesetzungen hinzuweisen.

Wir arbeiten mit einem Team von Senior-Beratern, die alle selbst Führungserfahrungen in unterschiedlichen Industrien besitzen. Ein umfassendes Netzwerk von funktionalen Experten und Industriespezialisten steht uns zur Verfügung, denn Branchenexpertise ist für uns ein entscheidender Erfolgsfaktor.