

07/08.15

1. Jahrgang
Juli/August 2015
Seiten 193–240

www.BRgdigital.de

Business Reporting

Zeitschrift für Berichterstattung
und Dokumentation

Fachbeirat:

Dr. Bernhard Becker,
Partner,
Comes Unternehmensberatung

WP Nicolette Behncke,
Senior Manager,
PricewaterhouseCoopers AG

Dr. Jochen Brinkmann,
Geschäftsführer,
hww Unternehmensberater GmbH

Jens Gräf,
Principal,
Horváth & Partner GmbH

WP / CPA Prof. Dr. Sven Hayn,
Partner,
Ernst & Young GmbH

Prof. Dr. Stefan Müller,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

RA Dr. Andreas Schwarz,
Partner,
Buschmann Partnerschaft mbB

Prof. Dr. Uwe M. Seidel,
OTH Regensburg

Steffen Vierkorn,
Geschäftsführer,
Qunis GmbH



➤ MARTIN STEIDL

Management-Cockpit für ein kleines Unternehmen mit Sanierungsbedarf

Besondere Anforderungen an das Berichtswesen in der Unternehmenskrise

In Unternehmenskrisen wird wiederholt die Frage gestellt, warum trotz vorhandenem Berichtswesen die Entstehung der Krise nicht bemerkt wurde, oder noch schlimmer: warum nicht entschlossen gegengesteuert wurde. Wenn vorausgesetzt werden kann, dass das vorhandene Berichtswesen den Anforderungen der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung (GoB) genügt und ein zutreffendes Bild des Unternehmens zeichnet, ist zu erfragen, welchen besonderen Anforderungen ein Berichtswesen genügen muss, wenn es bei der Beseitigung einer Krisensituation helfen soll.

1. Praxisfall: Entwicklung eines Sanierungskonzepts

Ausgehend von einer Analyse der Struktur, Detaillierung und Zeitnähe des bestehenden Berichtswesens ist in einem Praxisfall das nachfolgend dargestellte „Management-Cockpit“ entwickelt worden. Dieses Projekt war durch folgende Parameter gekennzeichnet:

- Branche: Kunststoffverarbeitung
- Unternehmensgröße: ca. 90 gewerbliche Mitarbeiter (MA), ca. 15 angestellte MA
- Umsatz p.a. bei Projektbeginn: ca. 18 Mio. € (Inland und Europa)
- Ergebnis p.a. bei Projektbeginn: ca. -1,9 Mio. € (Inland und Europa)

- Artikelspektrum: ca. 1.800 Artikel, Deckungsbeitrags-Bandbreite von -35 % bis +15 % (!)

Erstellung eines Sanierungskonzepts ...

Wie bereits im Vorspann angedeutet, befand sich das Unternehmen in einer längeren und ernsten Ergebniskrise. Ein Sanierungskonzept wurde unter Hinzuziehung einer Unternehmensberatung entwickelt; der Ersteller des Sanierungskonzepts wurde kurzfristig als Sanierungsmanager mit der Umsetzung des Konzepts beauftragt.

Das Projektunternehmen war Teil einer großen und tief gegliederten Unternehmensgruppe; es hatte das für alle Gruppenunternehmen obligatorische Berichtswesen (ca. 50 Seiten) monatlich bis zum 10. Arbeitstag des



Martin Steidl

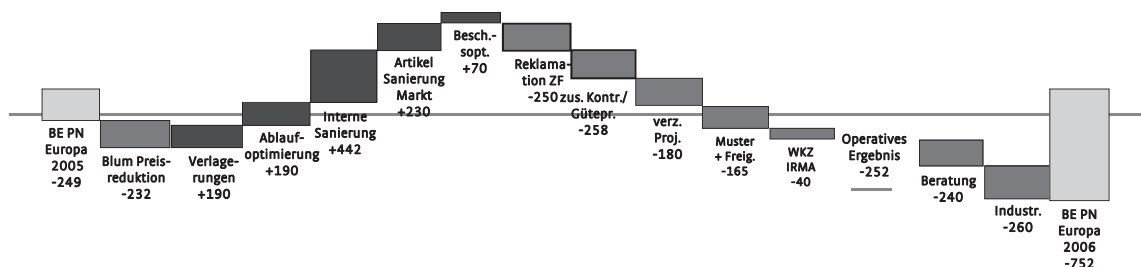
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. ist als Interim-Manager und Inhaber der STEIDL Unternehmensberatung in Aachen tätig (Schwerpunkte: Krisenmanagement, Restrukturierung und Sanierung).
Kontakt per Mail: m.steidl@steidl-partner.de.

Folgemonats abzuliefern. Doch trotz der deutlich negativen Unternehmensentwicklung gab es keine Hinweise auf notwendige Korrekturmaßnahmen. Dies änderte sich mit dem Tag, an dem der Teilkonzern, in dem das Projektunternehmen angesiedelt war, einen neuen Geschäftsführungsvorsitzenden bekam, der keine weitere Ergebniserosion hinnehmen wollte.

Nach Erstellung des Sanierungskonzepts und nach dem Umsetzungsbeschluss seitens der Geschäftsführung musste die Grundfrage beantwortet werden: Wie lassen sich die Notwendigkeit und der zu erwartende Erfolg der Sanierungsbemühungen auf möglichst wenigen Berichtsseiten so klar zeigen, dass Maßnahmen mit der richtigen Fokussierung und Größen-

BUSINESS SEGMENT PN / COCKPIT
Status vom: 07.12.2014 Zeitraum: Januar bis November 2014

GESAMTDARSTELLUNG ERGEBNIS / SANIERUNGSMASSNAHMEN
JAHRESPERSPEKTIVE



KENNZAHLEN

QUALITÄT	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Reklamationen pro Monat Durchschnitt	10,0	5,0	7,3	5,0	5,0
Ausschusskosten in % von HK	5,2	5,4	6,8	5,4	5,4

LIEFERTREUE	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Liefertreue (alle Kunden) [%]	89	95	88	95	95
Lieferfähigkeit (alle Kunden) [%]	87	95	89	95	95
Verfügbarkeit Standardartikel [%]	88	95	88	95	95

UMSATZ [T€]	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Europa	1.562	1.397	15.497	14.976	15.978
GmbH	1.208	1.096	12.198	13.400	13.063

ERGEBNIS [T€]	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Europa	2	44	-707	530	410
GmbH	-84	-51	-1.699	-446	-611

SANIERUNG

VERLAGERUNGEN [T€]	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
U	11	12	70	87	86
F	6	9	109	85	87
B	2	9	6	24	17
Sonstige					0
Summe Verlagerungen	19	30	185	196	190

INTERNE SANIERUNG [T€]	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Ausschussverminderung	3	6	-16	48	62
Definierte Projekte	17	35	62	204	196
Zusatzmaßnahmen	0	12	0	72	84
Synergie-Effekte	7	7	31	47	100
Summe Interne Sanierung	27	53	77	371	442

ABLAUFOPTIMIERUNG [T€]	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Summe Maßnahmen	19	30	185	195	190

BESCHAFFUNGSOPTIMIERUNG [T€]	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Summe Maßnahmen	0	0	0	0	70

ARTIKELSANIERUNG I (T€)	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Summe Maßnahmen	30	30	148	148	178

ARTIKELSANIERUNG A (T€)	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Jahr ges.
Summe Maßnahmen	14	14	89	89	103

STATUS SANIERUNG

SANIERUNGSVERLAUF	Ist Monat	Plan Monat	Ist kum. Jahr	Plan kum. Jahr	Plan Sanierung ges.
Plandaten aus Ergebnisvorschau					
Ergebnis GmbH	-84	-51	-1.699	-446	-1.051
Op. Ergebnis vor Maßnahmen	-143	-158	-1.933	-995	-1.341
Sanierungsmaßnahmen (Saldo)	59	107	234	549	290
Sanierungsaufwand (Industr., Beratung)	-50	-50	-450	-450	-600

BESONDERE ABWEICHUNGSURSACHEN MONAT	Summe
keine	
Summe	

KOMMENTAR: Es werden aus den ursprünglich geplanten 442 T€ Ergebnisverbesserung aus der internen Sanierung 184 T€ im Jahre 2014 wirksam werden.

Abb. 1: Gesamtdarstellung

ordnung eingeleitet und nachhaltig umgesetzt werden können?

... unter Fokussierung auf vier Leitfragen

Die Antwort auf diese Grundfrage wurde über die Bearbeitung von vier Leitfragen gefunden:

- Dimension: Wie groß ist das Risiko?
- Steuerung: Welchen Einfluss können wir nehmen?
- Zeit: Wie viel Zeit haben wir zur Verfügung?
- Optionen: Welches sind unsere Handlungsalternativen?

2. Aufbau und Interpretation eines monatlichen Berichtswesens

Regelmäßiger Aufsetzpunkt für das monatliche Cockpit ist die Gesamtdarstellung der Sanierungsmaßnahmen und die daraus folgende Ergebnisentwicklung in einem „Leaning Brick Pile“. Darunter versteht man ein Excel-Instrument des strategischen Controlling, um das Portfolio eines Unternehmens zu analysieren. Letztlich sollen Marktwert und Buchwert der Geschäftsfelder eines Unternehmens durch entsprechende Gegenüberstellung erkennbar werden.

BUSINESS SEGMENT PN / COCKPIT (Jahr)				
Status vom: 07.12.2014		Zeitraum: Januar bis November 2014		
Schritte bis Ende November 2014				
HAUPTAKTIVITÄT	WER	WAS	BIS WANN	BEMERKUNGEN
Verlagerungen				
U		Weitere QPA mit Grenzmustern ergänzen / Schulung Bedienungspersonal für Etikettendrucker etc.	30.11.2014	
B		Termin für Audit KB fest vereinbaren! / Kundenfreigabe und Lieferung NAP 210 für H sicherstellen / Schwundprobleme für W klären, terminieren und beseitigen	30.11.2014	
F		A PR 7,2 und 10 bemustern / PK 66 bemustern / PK 50-300 bemustern / PK 99 für H bemustern	30.11.2014	
Ablaufoptimierung				
Produktoptimierungen	M. Steidl	QPA und Verlagerungszeichnungen forcieren	30.11.2014	Vorbereitung weiterer Verlagerungen Laufendes Projekt
Ablaufoptimierung	M. Steidl	Konzept zur Reduzierung der Muster- und Freigabekosten um 120.000 € gegenüber 2014 (400.000 €)	30.11.2014	Passgenaues Konzept unter Berücksichtigung der Reorganisation im Customer Service Laufendes Projekt
Ablaufoptimierung	M. Steidl	Operative Planung 2015	30.11.2014	Vorbereitung Berichtswesen 2015
Interne Sanierung				
BU 5		Fremdvergabe der Komplettkolbenmontage konzipieren	30.11.2014	Pilotprojekt : Baureihe S 03 für F / Konzept steht: Umsetzung wird in KW 46 mit F besprochen
BU 6		Ablaufvereinfachungen und Kostensenkungen durch die Errichtung der BU „Elastomer“		
BU 7		Umstellung auf IRMA der Werkzeuge NAP 210 für Hoerbiger und Wabco	31.10.2014	Ziel: Entlastung RM Fertigung
Artikelsanierung Markt				
Preis Anpassungen	M. Mohr	Abstimmung des Preis Anpassungskonzepts „PN“	30.11.2014	Ziel: Preis Anpassung ohne Ergebnisbeeinträchtigung
Provisions Anpassungen	M. Mohr	Modellrechnungen mit unterschiedlichen Provisionsstaffeln	30.11.2014	Ziel: Einforderung Sanierungsbeitrag Simrit
Portfoliobereinigungen	M. Steidl	Hauptverlustbringer A sanieren: Verlagerung oder Preiserhöhung oder Ausstieg!	30.11.2014	Umsetzung Analyseergebnisse in Aktionen und Identifizierung weiteren Potenzials
Beschaffungsoptimierung				
Identifizierung der Potenziale		Identifikation und Quantifizierung der Kosteneinsparungen	30.11.2014	Potenziale aus: sicheren Lieferanten, Zweit- und Drittlieferanten, Lieferantenqualifizierung und Preisreduktion
Erstellen eines Plans zur Aufgabenbearbeitung		Tätigkeiten priorisieren und Plan zur Durchführung erstellen	30.11.2014	Potenziale aus: sicheren Lieferanten, Zweit- und Drittlieferanten, Lieferantenqualifizierung und Preisreduktion
Kostenreduzierung				
Industrialisierung		Neupriorisierung in Abstimmung mit BS	30.11.2014	
Personal P		Unterstützung des BS bei den geplanten Personalveränderungen	30.11.2014	
EVV-Umlage		Entwicklung und Zuordnung realistischer Gemeinkostenumlagen	30.11.2014	Ziel: Vermeidung von Pauschalen und Schaffung von Kostentransparenz und Strukturanpassung der MFF GmbH
KOMMENTAR:				

Abb. 2: Übersicht Sanierungsmaßnahmen (Jahresplan)

Die **Horizontalstruktur** des Cockpits (vgl. Abb. 1 auf S. 224) folgt der auch für das übliche Berichtswesen geltenden Forderung nach einem Vergleich **Ist zu Plan**. Gerade in Krisenzeiten muss zu jedem relevanten Istwert der entsprechende Planwert herangezogen werden: Anders ist eine schnelle und richtige Navigation nicht möglich! Neben der **Darstellung des Monats** steht obligatorisch die **Darstellung der Kumulation**, die es ermöglicht, den Monat im Kontext des bisherigen Jahresverlaufs zu sehen und zu interpretieren: Ist der Monat ein „statistischer Ausreißer“, liegt er im – positiven oder negativen – Trend oder bricht er einen längerfristigen Trend? Die Ist-Felder – Monat wie Kumulation – wurden mit Hilfe einer **bedingten Formatierung** farbig hinterlegt: War das Ist besser als der Plan (grün), lag es auf Plan-niveau (gelb) oder war es schlechter als der Plan (rot)? Diese farbige Hervorhebung (in Abb. 1 als Schattierungsstufen dargestellt) half wesentlich bei der umgehenden Festlegung der notwendigen tieferen Analysen und bei der Erarbeitung von Steuerungsmaßnahmen.

Die **Kennzahlen (KPI)** im oberen Teil des Cockpit-Deckblatts wurden ausgewählt, weil die hier dahinterliegenden Bereiche – Qualität und Liefertreue – als ursächlich für die Krise identifiziert worden waren. Diesen folgen die Parameter, mit denen Unternehmen üblicherweise charakterisiert werden: Umsatz (Deutschland und Europa) sowie Ergebnis (ebenfalls Deutschland und Europa/vor Steuern).

Der Mittelteil des Deckblatts (vgl. Abb. 1) dient der **Identifizierung und Darstellung von Sanierungseffekten**. Hier wird nicht jede Einzelmaßnahme aufgeführt, sondern es werden Maßnahmengruppen gebildet, für die die Entwicklung im Vergleich zum Plan wiedergegeben wird. Die Seiten 2 und 3 des Cockpit (vgl. Abb. 2 und 3) liefern in Bezug auf das Deckblatt Erklärungen zu den jeweiligen Hauptaktivitäten, den Verantwortlichen, dem Inhalt der Hauptaktivitäten, dem voraussichtlichen Fertigstellungstermin und zur Einschätzung der Zielerreichung.

Aus dem **Status der Sanierung** ist unmittelbar zu entnehmen, wie sich die Summe der Sa-

BUSINESS SEGMENT PN / COCKPIT (Monat)

Status vom: 07.12.2014 Zeitraum: Januar bis November 2014
Schritte bis Ende Dezember 2014

HAUPTAKTIVITÄT	WER	WAS	BIS WANN	BEMERKUNGEN
Ablaufoptimierung			31.12.2014	
Produktoptimierungen	M. Steidl	QPA und Verlagerungszeichnungen forcieren; Weitere Optimierungsmaßnahmen konzipieren	31.12.2014	
Ablaufoptimierung		Konzept für Reduzierung der Muster- und Freigabekosten wird zu Beginn Januar 2015 vorgelegt	31.12.2014	
Ablaufoptimierung	M. Steidl	Aufteilung der operativen Planung auf Artikelgruppen und Fertigungsbereiche entsprechend der Fokus-Organisation; Vorbereitung der SGF-Cockpits	31.12.2014	
Interne Sanierung			31.12.2014	
BU 5		Konzept: Fremdvergabe der Montage Komplettkolben vorlegen, genehmigen lassen und Umsetzung einleiten	31.12.2014	
BU 6		Identifizierung der Synergiepotenziale und Erarbeitung eines Nutzungskonzepts	31.12.2014	
BU 7		Umstellung auf IRMA der Werkzeuge NAP 210 für H und W	31.12.2014	
Artikelsanierung Markt			31.12.2014	
Preis Anpassungen		Vorbereitung Preislisten und Preis Anpassungen für Q1 2015	31.12.2014	
Provisions Anpassungen		Erarbeitung von Provisionsstaffeln / Umlagestaffeln für Angebotspreise und Preisverhandlungen	31.12.2014	
Portfoliobereinigungen	M. Steidl	Weitere Identifizierung von Sanierungspotenzial bei Artikeln der Industriepneumatik und bei Automotive	31.12.2014	

Abb. 3: Übersicht monatlicher Sanierungsmaßnahmen (Auszug)

nerungsmaßnahmen auf die Situation des Unternehmens auswirkt. Diese Information dient den Auftraggebern der Sanierung insbesondere zur schnellen Einschätzung des Sanierungsfortschritts.

3. Sanierungsberichtswesen in Form eines verdichteten Management-Cockpits

Ein Sanierungsberichtswesen folgt besonderen Einsatzbedingungen, für die ein „normales“ Berichtswesen mit seinem Umfang und seinen Details nicht genügen kann. Ein wesentliches Merkmal ist eine Darstellung, die eine **Orientierung in sehr kurzer Zeit** ermöglicht. Darüber hinaus bewirkt die obligatorische Darstellung im Vergleich **Ist zu Plan** einen mitlaufenden

Bezug auf den Sanierungsplan – der hiermit verbundene Zwang zur Rückkoppelung dient der Sensibilisierung hinsichtlich des „sense of urgency“:

Sinnvollerweise wird die monatliche Erstellung des Cockpit in der IT derart organisiert, dass man sie weitestgehend mit der Erstellung des „normalen“ Berichtswesens verknüpft, zumal auf die Informationen aus Buchhaltung und Kostenrechnung bei den weitergehenden Ursachenanalysen nicht verzichtet werden kann.

Als außerordentlich relevant haben sich bezüglich der **Orientierung im Sanierungsverlauf** die in Abb. 2 und 3 dargestellten Seiten 2 und 3 des Cockpit erwiesen, mit denen Jahresverlauf und kurzfristige Perspektive in Bezug auf das Zahlenwerk gesetzt werden und dieses erläutern. ■