

Analyse der Wertschöpfung

Womit verdienen Unternehmen Geld und womit verbrennen sie es?

Von Bozidar Radner und Petra Schmock, mbb consult GmbH

Ganz zu Beginn einer jeden Restrukturierung sollte diese Frage stehen. In der Regel kommt die Antwort entweder wie aus der Pistole geschossen oder es gibt keine konkrete Antwort, bzw. man schaut in fragende Augen. Wie auch immer die Reaktion aussieht, Fakt ist, dass die allerwenigsten Krisenunternehmen wirklich wissen, wo(mit) sie Gewinn machen oder eben auch draufzahlen. Somit stellt sich die Frage, wie der Sanierungsberater schnell, pragmatisch und zielsicher für eine solide Entscheidungsgrundlage sorgen kann. Denn letztlich müssen Entscheidungen getroffen werden, welche Produkte und Kunden zukünftig noch hergestellt und bedient werden. Aber wie und wo soll der Berater anfangen? Denn neben der Identifikation der Wertetreiber und Wertevernichter ist auch die Schnelligkeit in der Restrukturierung gefragt.

Identifikation der Stärken und Schwächen

Hier bietet sich zu Beginn einer Restrukturierung an, einen Workshop mit allen wesentlichen Führungskräften insbesondere aus Einkauf, Produktion, Logistik, Vertrieb und Controlling durchzuführen. Ziel dieses Workshops ist es, Potenziale zur Verbesserung der Unternehmenssituation zu erarbeiten. Um dieses Ziel zu erreichen, muss sowohl das Unternehmen und sein Wettbewerb als auch sein Mikro- und Makroumfeld analysiert werden. Konkret bedeutet dies, dass anhand von strukturierten Fragen die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken entlang der Wertschöpfungskette auf den Prüfstand kommen und somit entsprechend Transparenz geschaffen wird. Es werden mögliche Optimierungspotenziale bestimmt, Gestaltungsalternativen diskutiert sowie erste Handlungsfelder definiert.

ZU DEN PERSONEN: BOZIDAR RADNER UND
PETRA SCHMOCK

Bozidar Radner ist Geschäftsführender Gesellschafter der mbb consult GmbH. Petra Schmock ist Leiterin des Competence Centers Working Capital Management bei der mbb consult GmbH. Die Beratungsgesellschaft ist spezialisiert auf integrierten Turnaround, Sanierung und Transaktion. www.mbbconsult.de



Bozidar Radner



Petra Schmock

Typische Schwächen

Häufig ist in diesen Workshops zu beobachten, dass sich die Verantwortlichen der einzelnen Unternehmensbereiche über die wechselseitigen Auswirkungen ihrer täglichen Arbeit innerhalb des Unternehmens gar nicht bewusst sind. Im Grunde beginnt schon hier die Wertvernichtung durch mangelnde Abstimmung und damit einhergehende Informationsverluste. Zu diesen operativen, internen Ineffizienzen gesellen sich dann nicht selten externe Störgrößen und Einflussfaktoren. Immer wieder ist beispielsweise festzustellen, dass die Optimierungspotenziale sich nicht nur auf der Beschaffungsseite, sondern insbesondere auf der Absatzseite befinden. Mangelnde Strukturierung des Vertriebs und Unkenntnisse über sich ändernde Kundenwünsche und Marktentwicklungen sind nicht selten an der Tagesordnung. Damit einhergehend fehlt es häufig an der Transparenz über das Marktpotenzial der Produktgruppen. Die Regel lautet nach wie vor: Der Kunde ist König. Das ist per se lobenswert. Jedoch ist es aus betriebswirtschaftlicher Sicht sehr verlustreich, jeden Kunden gleich zu behandeln. Egal wie groß oder klein er ist bzw. welche strategische Relevanz er für den Lieferanten hat. Eine Kundensegmentierung sei hier als Lösungsweg nur erwähnt.



In der Restrukturierung ist neben der Identifikation der Werttreiber und -vernichter vor allem auch Schnelligkeit gefragt.
Foto: PantherMedia / Arne Trautmann

Analyseinstrumente

Nicht selten entstehen in diesen Workshops Diskussionen zum Kundennutzen des Produktes, der dann, so verschieden die Argumente sind, entsprechend unterschiedlich auch vermarktet wird. Dem Sanierungsberater öffnet sich somit ein ganzer Blumenstrauß von Handlungsfeldern, die jedoch noch priorisiert und letztendlich quantifiziert werden müssen. Die Analysephase für bestimmte Unternehmensbereiche, Produkte, Kunden und Märkte kann somit beginnen. Wesentliche Instrumentarien zur Identifikation von Werttreibern und Wertvernichtern sind die Deckungsbeitragsrechnung, die ABC-Analyse sowie definierte unternehmensspezifische Kennzahlen (z.B. Produktqualität, Haltbarkeit etc.).

Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung im klassischen Sinne ist ein Kostenrechnungssystem, bei dem das einzelne Produkt nur mit den Kosten belastet wird, die ihm direkt zugerechnet werden können. Die Verrechnung erfolgt nach dem Verursachungsprinzip. Voraussetzung für die Deckungsbeitragsrechnung ist jedoch die Möglichkeit der Kostenauflösung, d.h. die Trennung nach fixen und variablen Kosten. Durch die Aufspaltung des Fixkostenblocks sind die einstufige und die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung voneinander abzugrenzen. Sie stellt im Produktionsbereich eine Kennzahl für die Wirtschaftlichkeit und Bewertung von Engpässen dar. Die Deckungsbeitragsrechnung ist aber auch weiter zu fassen, denn für den Absatzbereich können absatzpolitisch relevante Daten für kurzfristige Preisuntergrenzen und mengenpolitische Entscheidungen sowie Vertriebssteuerungsmaßnahmen (Kundenerfolgsrechnung) festgelegt werden. Hierbei wird zwischen der einfachen und mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung unterschieden. Vom Deckungsbeitrag I ist zu begründen, welches Produkt vom Ergebnis her zu fördern ist. Danach folgen die Maßnahmen und somit Kosten zur Verkaufsförderung des Produktes bei bestimmten Kunden in bestimmten Regionen (= Deckungsbeitrag II). Es folgen dann die Kosten für die Marktbearbeitung (= Deckungsbeitrag III) und die Strukturkosten (= Deckungsbeitrag IV). Dies bedeutet, auf jeder Stufe der Deckungsbeitragsrechnung werden Kosten trans-

parent gemacht und bieten bei zu hohem Ansatz das Potenzial für Gegensteuerungsmaßnahmen.

Sortimentsbereinigung

Eine in der Praxis für den Unternehmer immer wieder schwer zu treffende Entscheidung ist die Sortimentsbereinigung. Einerseits sollte der Kunde stets mit allen Produkten beliefert werden können. Demgegenüber steht eine negative Ertrags- und Liquiditätsentwicklung. Damit der Unternehmer nicht einfach „aus dem Bauch“ heraus entscheidet, bietet ihm die Deckungsbeitragsrechnung nach Produkten, Regionen, Vertriebswegen und Kunden eine faktenorientierte Entscheidung. Die Deckungsbeitragsrechnung ist folglich die Verknüpfung von marktorientierter Denkweise mit betrieblichen Werten und Mengen.

Fazit:

Eine gut ausgebaute Deckungsbeitragsrechnung macht Marktplanung sowie technische und organisatorische Strukturen darauf hin transparent, ob Geld verdient wird oder nicht. Sie bildet somit die Basis für heutige und in die Zukunft gerichtete, unternehmerische Entscheidungen. Eine Basis, die sich nicht nur auf die Absatzseite konzentriert, sondern durch die Darstellung der Kosten auch die internen Strukturen aufdeckt. Es wird somit transparent, ob die Aufbau- und Ablauforganisation Wert erzeugt oder zu kostenintensiv ist. Hierzu bietet es sich an, in einem regelmäßigen Reporting ein Kennzahlen-Cockpit zu den für das Unternehmen relevanten Kennzahlen zur Ertrags- und Liquiditätslage zu erstellen. Neben den operativen Werttreibern, die auf den unterschiedlichen Organisationsebenen beeinflussbare Hebel für den Unternehmenserfolg darstellen (z.B. Produktqualität), sind auch finanzielle Werttreiber resultierend aus den Aktivitäten und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens (z.B. Umsatzrentabilität, Cashflow) zu definieren und in das Reporting mit aufzunehmen. Denn wenn sich ein Krisenunternehmen durch die Erledigung seiner Hausaufgaben für die Zukunft auf ein gesundes Fundament wieder aufgestellt hat, gilt es weiterhin Märkte zu beobachten, Produkte zu entwickeln und Kosten zu managen. Zukünftig gilt es Werte zu schaffen und nicht zu vernichten.