



## Aufwärts mit Macht...

### - Restrukturierung eines mittelständischen Unternehmens der Zerspanungstechnik -

Dr. G.-A. Kemmer, Martin Jürgens<sup>1</sup>

Die Gamma GmbH<sup>2</sup> ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz im Saarland, das für namhafte Kunden der Automobilzulieferindustrie arbeitet und sich in den letzten Jahren einen guten Ruf als Zerspanungsspezialist für komplexe Teile aus Sonderwerkstoffen erarbeitet hat. Die Gamma GmbH geriet aufgrund einer Fehlinvestition und wegen Managementproblemen im Laufe des Jahres 1997 in Schieflage, ging Mitte Mai 1998 in Vergleich und zum 1. Juli 1998 in Konkurs. Im Auftrag des Sequesters und Konkursverwalters führte A&K ein technisches und kaufmännisches Interim-Management durch. Ziele waren die technisch-organisatorische Restrukturierung des Unternehmens und die Vorbereitung eines möglichen Verkaufs an interessierte Investoren. Als Grundlage für die wesentlichen Entscheidungen mußten sämtliche betriebswirtschaftlichen Planungsdaten neu erarbeitet werden.

#### Interim-Management und Sofortmaßnahmen

Zur Sicherstellung des operativen technischen Managements wurde nach einer kurzen Situationsanalyse die Aufbauorganisation neugestaltet. Mittels "Task Forces" und regelmäßiger Produktionsbesprechungen wurden direkt wirksame Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet und überwacht. Leistung und Produktivität des Unternehmens wurden durch kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen in der Produktion (Maschinenbelegung, Ablauforganisation, Produktionstechnik, ...), durch Straffung der Ablauforganisation sowie durch ein Prämienmodell kurzfristig gesteigert. Diese Leistungssteigerung mündete in eine Personalreduzierung.

#### Kostentransparenz mit Planungssystem

Die vorhandene Kostenrechnung stellte sich als äußerst unvollständig und unzuverlässig heraus. Mit dem Aufbau eines zentralen betriebswirtschaftlichen Planungssystems einschließlich einer neuen Zuschlagskalkulation auf der Basis von Zeitaufnahmen wurde kurzfristig ein neues betriebswirtschaftliches Führungsinstrument geschaffen. Hierzu wurden

die Arbeitsabläufe hinsichtlich vorhandener Engpässe analysiert und Maschinenstunden- und Personalkostensätze sowie Zuschlagssätze ermittelt, so daß abgestimmte Soll-Stückzahlen als Soll-Leistung vorgegeben und Ist-Aufschreibungen zur systematischen Schwachstellenanalyse ausgewertet werden konnten.

Als Ergebnis wurden Aufträge auf kostengünstigere Maschinen verlagert, Zielpreise und Preisuntergrenzen ermittelt, das Teilespektrum restrukturiert, Preisverhandlungen durchgeführt und unwirtschaftliche Aufträge, wo möglich, zurückgegeben.

#### Ganzheitliche Restrukturierung mit Projektmanagement

Die umfassende Restrukturierung des Unternehmens für die nächsten Jahre wurde durch acht Teilprojekte eingeleitet (vgl. Abb. 1): Mit dem Aufbau einer Ist-Kostenrechnung mit BAB auf der Basis der tatsächlichen Organisationsstruktur und tragfähigen Eingangsdaten sowie durch die komplette Neugestaltung des Prozesses der Angebotserstellung mit klarer Aufgabenteilung und Einbau von Kontrollfunktionen wurden wichtige "tragende Säulen" für die Zukunft erstellt.

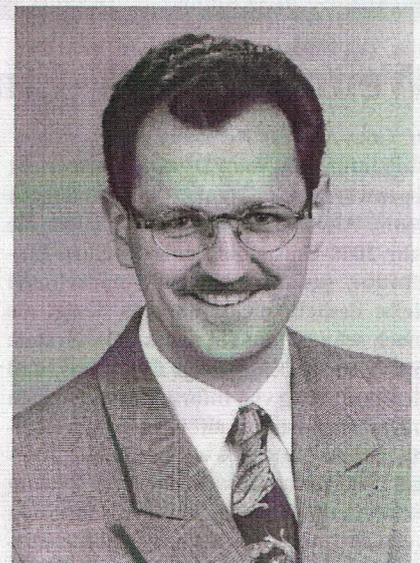
### Insolvenzenhoch in Deutschland!

Brandaktuell erreichte uns heute die Meldung des statistischen Bundesamtes, daß die Anzahl der Insolvenzen im Oktober 1998 weiter deutlich rückläufig war. Eine erfreuliche Nachricht, die freilich nicht darüber hinwegtäuschen darf, daß wir insgesamt immer noch einen leichten Anstieg zu verzeichnen und, wenn überhaupt, uns Ende 1998 zumindest auf einem hohen Jahresniveau stabilisiert haben.

Es gibt sicherlich eine ganze Reihe von Ursachen für die hohe Insolvenzzahl. Allein den Marktentwicklungen, den Gewerkschaften oder der Politik die Schuld dafür zu geben, wäre zu kurz gedacht. Beratungen in sanierungsbedürftigen Unternehmen zeigen uns immer wieder, daß auch heute noch grundlegende Fehler in den Geschäftsprozessen existieren, die die Gewinnsituation von Unternehmen massiv beeinträchtigen. Nicht selten sind diese Fehler sogar über lange Zeit bereits bekannt, wurden aber nie abgestellt.

Aktuelle Prognosen von Wirtschaftsforschern zeigen auf, daß der internationale Wettbewerb insbesondere mit Drittländern sich in den nächsten Jahren noch deutlich verschärfen wird. Jeder

sollte sich daher heute noch fragen, ob er auch alles in seiner Macht Stehende getan hat, um die eigene Organisation auf die Anforderungen des Marktes einzustellen - vielleicht hat er morgen schon keine Chance mehr dazu!



Dr.-Ing. Helmut Abels

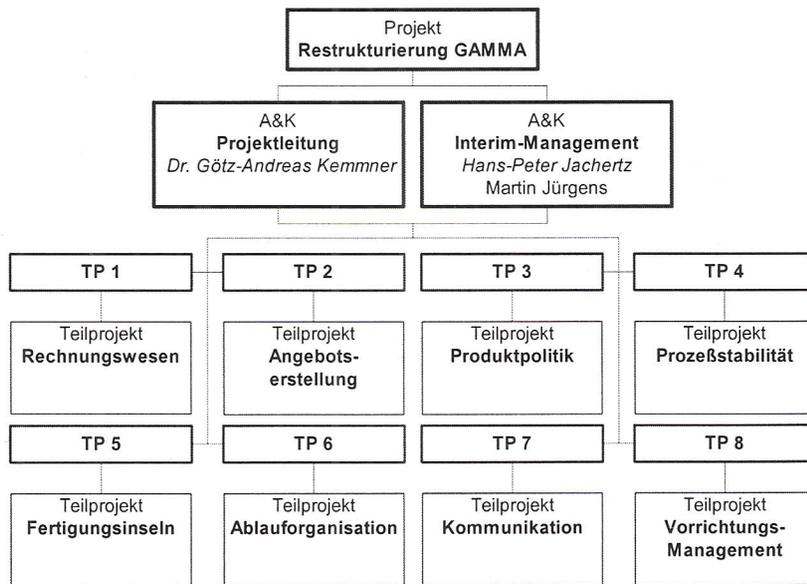


Abb. 1: Mit acht Teilprojekten wurde die langfristige Restrukturierung des Unternehmens eingeleitet

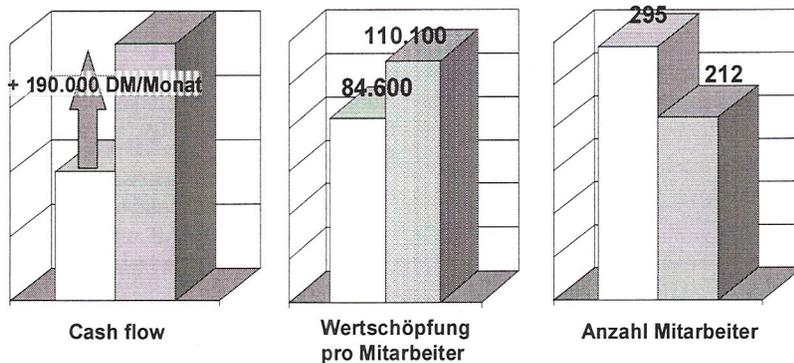


Abb. 2: Quantitative Zusammenfassung der Ergebnisse nach vier Monaten Projektstätigkeit

Die Grundlage für ein zukünftig wirkungsvolles Controlling wurde geschaffen, indem die Kommunikation und das Informationswesen vor allem an den Schnittstellen zwischen den technischen und kaufmännischen Bereichen verbessert wurde.

Durch die Einführung von Fertigungsinseln, durch die kontinuierliche Verbesserung der Ablauforganisation sowie durch den Einstieg in ein optimiertes Werkzeug- und Vorrichtungsmangement wurde das Fundament für hohe technische Prozessstabilität gelegt.

**Vorbereitung und Koordination für den Verkauf des Unternehmens**

A&K koordinierte die operative Planung des laufenden und des folgenden Jahres und war Ansprechpartner der Investoren in Sachen Planungsdaten und Kalkulationen. Für interessierte Investoren wurden Modellrechnungen empfohlener Investitionen vorbereitet, wie z.B. zur Optimierung einer Transferstraße durch technische Veränderungen.

**Ergebnis**

Die eindeutige Steigerung der Wertschöpfung pro Mitarbeiter sowie die positive Entwicklung der Monatsergebnisse (vgl. Abb. 2) und die Schaffung von Zukunftsperspektiven aufgrund der Restrukturierung mündeten in die Übernahme der Gamma GmbH durch einen mittelständischen Investor.

1 Götz-Andreas Kemmner ist Geschäftsführer, Martin Jürgens Mitarbeiter von Abels & Kemmner

2 Aus Gründen der Vertraulichkeit wurde der Name des Unternehmens geändert

Strategie-Entwicklung    Design Chain Management    Supply Chain Management    Turnaround-Management

**Wenn die EDV-Einführung zur Konkursfalle wird ...**

Dr. Götz-Andreas Kemmner

Die Einführung von EDV-Systemen erlebt gegenwärtig einen zuvor nie gekannten Boom. Als Gründe werden vor allem die Jahr-2000-Umstellung und die Euro-Einführung genannt. Vielen Unternehmen bleibt deshalb nichts anderes übrig, als "noch schnell" auf ein neues EDV-System umzustellen. Leider zeigt die Praxis, daß die Einführung von Informationssystemen in Unternehmen oft mißlingt. Mißerfolgsquoten von über 50% werden in Fachkreisen diskutiert. Der vorliegende Beitrag will deshalb nochmals auf die wichtigsten Auswahl- und Einführungsfehler aufmerksam machen, damit Ihre EDV-Einführung nicht zu einer Konkursfalle für Ihr Unternehmen wird.

Ein süddeutscher Armaturenhersteller konnte nach Umstellung auf sein neues PPS-System im ersten Monat nur 70% seines Monatsumsatzes realisieren. Im System fehlten wesentliche Daten, die für jeden einzelnen Auftrag nachgepflegt werden mußten, weil das PPS-System ansonsten weder Fertigungsaufträge anlegte noch Arbeitskarten druckte oder Versandpapiere erstellte. Fazit des Geschäftsführers: "Dieser Monat hat uns mehr gekostet als die ganze Einführung des EDV-Systems".

Nach Inbetriebnahme eines neuen Warenwirtschaftssystems bei einem westdeutschen Handelsunternehmen brach die Auftragsabwicklung komplett zusammen. Wochenlang waren Rechnungen unvollständig oder konnten

gar nicht geschrieben werden, Lagerbestände wurden mehr oder weniger unkontrolliert aufgefüllt und das Unternehmen war kaum lieferfähig. Das Unternehmen stand an der Schwelle zum Konkurs.

In einem Zeitungsbericht macht ein amerikanischer Pharma-Großhändler für seinen Konkurs den Hersteller des Warenwirtschaftssystems verantwortlich, weil das System den notwendigen Warenumsatz nicht ermöglicht habe.

**Ursache: Falsche Erwartungen an das neue EDV-System**

Bereits in den 80er Jahren, als viele Unternehmen gerade dabei waren, ihr erstes PPS- oder WWS-System einzuführen, haben Exper-

ten davor gewarnt, daß der Softwareeinsatz alleine nicht zu einer überlegenen Auftragsabwicklung führe. Leider konnte dieser Irrglaube bis heute nicht ausgemerzt werden. Wieder glauben viele Unternehmen, der Umstieg auf ein neues EDV-System kuriere eine kranke Auftragsabwicklung. Sieht man von der Jahr-2000-Umstellung ab, liegen die Einführungsschwierigkeiten bezüglich der Auftragsabwicklung zu 80% außerhalb der EDV-Systeme.

Es kann nicht deutlich genug betont werden: Die Einführung eines Informationssystems alleine verbessert weder die Auftragsabwicklung noch reduziert sie die laufenden Kosten. Sie verbessert lediglich die Transparenz der Abläufe und zeigt damit im Nachhinein die Einführungsfehler um so deutlicher auf. Aber selbst, wenn das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen ist, gilt es, diese Transparenz geschickt für notwendige Verbesserungen zu nutzen.

### Fehler bei der Systemauswahl

Viele Fehler werden bereits bei der Auswahl des neuen EDV-Systems begangen:

*Falsche PPS-Philosophie:* Erstaunlich häufig treffen wir auf das Problem, daß ein PPS-System überhaupt nicht den Grundbedürfnissen eines Anwenderunternehmens entspricht.

Ein rheinisches Unternehmen der Eisen-, Blech- und Metallbranche erstellt kundenspezifische Auftragsprodukte von der Bramme bis zum Fertigprodukt. Durch Konzernentscheidung wird gegenwärtig ein EDV-System eingeführt, das ausschließlich kundenneutrale Lagerfertigung unterstützt. Was früher in einem kundenspezifischen Fertigungsauftrag vom Rohmaterial bis zum Fertigprodukt hergestellt werden konnte, wird jetzt über drei Lagerstufen und zwei bis drei Fertigungsaufträge kundenauftragsneutral auf ein Fertigwarenlager produziert. Da das PPS-System keine andere Organisationsform unterstützt, bleibt dem Unternehmen nichts, als sich "in Demut" zu fügen. Wieviel Geld diese umgedrehte Ablauforganisation tatsächlich kosten wird, kann erst nach Inbetriebnahme des neuen Systems im nächsten Jahr ermittelt werden.

### Systemwechsel statt Systemrenovierung:

In Unternehmen verhält es sich mit PPS-Systemen oft nicht anders, als in Familien mit den Autos. Nach einigen Jahren hat man den alten Wagen satt und findet immer mehr Argumente, warum man einen neuen benötigt, obwohl die Neuanschaffung – nüchtern kalkuliert – meist unwirtschaftlicher ist. Mit betriebswirtschaftlichen Überlegungen hat auch die Neueinführung eines PPS-Systems nicht viel zu tun.

Nicht immer ist der Wechsel von einem alten auf ein neues PPS-System wegen der Jahr-2000-Umstellung oder der Euro-Einführung unabwendbar. In manchen Fällen würde aber ein Upgrade des alten Systems den zukünftigen Anforderungen genügen. Optimierte und vereinfacht man im Vorfeld der Auswahl die Auftragsabwicklung konsequent, so sind viele scheinbar notwendige, aber fehlende Funktionalitäten

vielleicht überhaupt nicht mehr erforderlich. Bevor dem gegenüber der vermeintliche Effizienzvorteil eines neuen Systems die Umstellungs- und Einführungskosten eingebracht haben wird, werden evtl. einige Jahre vergangen sein.

### Zu hohe Systemkomplexität:

Man kann sagen, daß alle "lebenden" PPS-Systeme laufend komplexer werden, da sie mit immer mehr Modulen, Funktionen und "Funktionschen" gefüllt werden. Der Geschäftsführer eines mittelgroßen, sehr bekannten PPS-System-Anbieters erzählte einmal, daß er sich mit der festen Absicht selbständig gemacht habe, endlich dem Markt das PPS-System zu bringen, das genau die Funktionen umfaßt, die die Anwender tatsächlich benötigen und das auf sämtliches "EDV-Rokoko" verzichtet. "Und wo stehen wir heute?" fragt er. "Dort wo alle anderen auch stehen; wir versuchen alles anzubieten, sonst akzeptiert der Markt uns nicht!"

An dieser Entwicklung sind in der Tat die Anwender genauso schuld wie die Anbieter. Immer häufiger wählen Unternehmen viel zu komplexe Systeme aus. Es existieren heute PPS-Systeme am Markt, die die Hersteller selbst nur noch partiell verstehen und die kein Anwender, nicht einmal mehr im Großkonzern, zuverlässig beherrscht. Verstehen die Anwender die "Denkweise" des PPS-Systems nicht mehr, bremst dies die Effizienz des gesamten Unternehmens erheblich.

### Einführungsfehler

#### Unprofessionelle Gestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses:

Wer sich nicht sorgfältig überlegt, wie seine Auftragsabwicklung zukünftig aussehen soll, bevor er sie mit dem PPS-System abbilden muß, der begeht den häufigsten und vielleicht teuersten Fehler bei der Systemeinführung. Wenn Sie ein Haus bauen, denken Sie auch nicht erst dann über die Aufteilung der Zimmer nach, wenn die Maurer auf der Baustelle stehen. Schon gar nicht überlassen Sie es den Maurern, nach einem kurzen Blick auf die Familie selbst zu entscheiden, wo Wände und Fenster gesetzt werden. Üblicherweise greifen Sie auf einen erfahrenen Architekten zurück, der bereits zahlreiche Häuser geplant hat und eine große Zahl unterschiedlicher Lösungen mit deren Vorteilen, Nachteilen und Risiken kennt.

Viele Unternehmen hingegen überlassen es den EDV-Beratern, die Auftragsabwicklung zu gestalten ... oder sie machen es selbst, z.B. als "liebste Nebenbeschäftigung" des ohnehin mit dem Tagesgeschäft ausgelasteten EDV-Leiters.

#### Mangelnde Schulung der Anwender:

Der erste Pilot der amerikanischen Luftwaffe erhielt von seinem Kommandeur den Befehl: "...und bringen Sie sich das Fliegen selber bei!". Eine ähnliche Einstellung herrscht in

vielen Unternehmen im Hinblick auf Anwenderschulungen. Diese werden viel zu kurz und gerne nach den Train-the-trainer-Prinzip durchgeführt: Wenige Schlüsselanwender werden von den EDV-Beratern geschult und geben ihr Wissen dann an die anderen Mitarbeiter im Unternehmen weiter. Leider müssen wir häufig erleben, daß diese Schulungsmethode zu kurz greift und bei Systemstart mit einer Bruchlandung endet.

#### Kein sorgfältiges Austesten der Abläufe vor Inbetriebnahme.

Bei Einführungsprojekten wird der Terminplan spätestens gegen Projektende sehr eng, so daß für sorgfältige Tests kaum Zeit bleibt. Wer es sich jedoch erspart, vor dem Produktivstart des neuen PPS-Systems Testaufträge durchzuspielen, riskiert den Betriebsstillstand! Zum Durchspielen von Testaufträgen gehört dabei der gesamte Informations-, Beleg- und Materialfluß vom Wareneingang bis zum Versand. Wer sich allein auf das Durchspielen des Informationsflusses im PPS-System verläßt, riskiert, daß später der Informationsregelkreis, der in den meisten Fällen zumindest teilweise noch über Belege läuft, nicht geschlossen oder nur zeitverzögert geschlossen wird.

#### Mangelndes Projektmanagement oder mangelnde Erfahrung im Projektmanagement.

Jede PPS-Einführung stellt ein komplexes Projekt dar, das sorgfältig gesteuert werden muß. Dies beginnt mit der richtigen Terminplanung und der richtigen Projektorganisation und endet mit der richtigen Verfolgung der Aufgabendurchführung, der Termin- und der Kostensituation.

#### Sparen Sie nicht an der falschen Stelle!

Zum Abschluß erlauben Sie mir noch ein Wort zu den Kosten: Die Einführung eines neuen PPS-Systems ist teuer, daran gibt es nichts zu deuten. Doch die eigentlichen Kosten werden häufig unterschätzt. Kosten für Hardware, Software und Einführungsberatung sind "Peanuts" im Verhältnis zu den Kosten, die entstehen durch:

- Betriebsstillstände wg. Störungen bei der Inbetriebnahme eines PPS-Systems,
- EDV-technisch zementierte Ineffizienz der Abläufe,
- falsch eingestellte Steuerungsparameter im PPS-System.

Eine Faustregel, die sich in den letzten Jahren immer wieder bestätigt hat, lautet: Wurde die Auftragsabwicklung vor der Systemeinführung nicht systematisch durchforstet und konsequent vereinfacht, enthält sie pro 60 beteiligte Personen ein Einsparungspotential von einer Million DM.

Und Sie wollen doch auch Ihr neues EDV-System mindestens fünf bis zehn Jahre betreiben, oder?

## Informationsquelle Internet

Sie kennen das Problem, man sitzt an einem Projekt und es fehlen noch irgendwie die richtigen Informationen, mitunter vielleicht nur eine Anregung oder einige griffige Begründungen für zu treffende Entscheidungen.

Die gewaltige Entwicklung des Internets hat dazu geführt, daß viele Informationen, die traditionell mit viel Aufwand und Lauferei zu recherchieren waren, nun praktisch auf Knopfdruck bereitstehen.

Das Problem besteht immer seltener darin, etwas zu finden, als vielmehr aus der Fülle der Informationen die richtigen herauszufinden.

Im folgenden möchten wir Ihnen daher einige Adressen vorstellen, die uns nach längeren Sitzungen besonders positiv aufgefallen sind. Diese Rubrik wird künftig in loser Folge fortgesetzt:

### Stichwort Fördermittel:

Unter der Adresse: <http://www.bmwi.de/foerderdb/index.html> finden Sie eine komfortable Datenbank, die Ihnen die jeweils geeigneten Fördermittelprogramme von EU, Bund und Ländern bereitstellt. Zahlreiche Querweise (Links) und Adressen runden das informelle Angebot ab.

### Stichwort Umweltschutz(recht)

Unter der Adresse: <http://www.umwelt-online.de> finden Sie relevante Informationen, um gesetzliche Vorgaben zum Umweltschutz und Arbeitsrecht einzuhalten, sowie Hinweise zu zertifizierbaren UM-Systemen nach EMAS oder DIN EN 14000 ff.

### Stichwort juristische Fundstellen:

Unter der Adresse <http://www.juris.de> finden Sie eine kostenpflichtige Datenbank mit Gesetzestexten und Entscheidungen die u.U. Ihre Entscheidungen absichern, bzw. auch Ihren Kunden Risiken aufzeigen können.

## Kennziffersystem

Zu folgenden Themen bieten wir Ihnen gerne Zusatzinformationen:

**000** letzte Ausgabe der POTENTIALE  
**005** Flyer und Bestelladresse zum Fachbuch: "CIM und Logistik im Unternehmen"

(Sonderpreis für POTENTIALE Abonnenten: 150,- DM)

**006** A definition of the year 2000 conformity problem

**010** Unternehmensprofil Abels & Kemmner

**100** Vortragsmanuskript: Wettbewerbsfähig durch Prozeßoptimierung

**130** SAMBESY - Strategisches Analyse-, Management- und Benchmarking-System

**131** DEMO-Version SAMBESY (99,-DM)

**135** EXCEL Kennzahlenberechnung Instandhaltung

**136** EXCEL Kennzahlenberechnung Logistik

**140** Anwenderbericht *Virtuelle Unternehmen*

**141** Fragebogen *Virtuelle Unternehmen*

**160** CE-Kennzeichen

**210** Auswahl und Einführung von EDV- Systemen in PPS und Instandhaltung

**220** Anwenderbericht zur Senkung von Entwicklungszeiten und -kosten

**300** DISCOVER - Strategisches Bestandsmanagement

**301** DEMO-Version DISCOVER für Windows (150,-DM)

**310** EUROSTRUCTURE - Optimierung von Distributionsstrukturen

**320** Vortragsmanuskript: Wettbewerbsfaktor Produktionslogistik

**330** Anwenderbericht Supply Chain Management

## DISC PD2000-1:1998 A Definition of the Year 2000 Conformity Requirements

Das Problem "Jahr-2000-Fähigkeit" wird in den verschiedenen europäischen Ländern unterschiedlich bewertet. Während man in Frankreich recht unverkrampft der Dinge harret, die da kommen, macht man sich in Großbritannien große Gedanken um dieses Problem. Die Geisteshaltung der deutschen, österreichischen und schweizer Unternehmen liegt zwischen diesen beiden Polen.

Doch was heißt eigentlich "Jahr-2000-Fähigkeit"? In jedem Unternehmen wird dieser Begriff anders, meist nach eigenem Gutdünken, ausgelegt. Die British Standards Institution (BSI) hat in der Definition *DISC PD2000-1:1998* Kriterien für die "Jahr-2000-Fähigkeit" dargelegt, die zu einem einheitlichen Verständnis dieses Problems beitragen.

Sie können das Dokument über Kennziffer 006 bei Abels & Kemmner bestellen. Die Definition kann unter <http://www.bsi.org.uk/bsi/disc/year2000.htm> bei der BSI gelesen und heruntergeladen werden. Diese Webseite liefert noch weitere Informationen zum "Jahr-2000-Problem".

## Termine

### boot '99

16. - 24.01.; Düsseldorf

Infotelefon: 0211 / 45 60 01

### Internationale Eisenwarenmesse

07. - 10.03.; Köln

Infotelefon: 0221 / 82 10

### Internationale Möbelmesse

18. - 24.01.; Köln

Infotelefon: 0221 / 82 10

### CeBIT

18.03. - 24.03.; Hannover

Infotelefon: 0511 / 8 90

Die **POTENTIALE** informiert regelmäßig über Entwicklungen und Trends zur Kostensenkung, Leistungssteigerung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

### Herausgeber:

Abels & Kemmner, Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Kaiserstraße 100, 52134 Herzogenrath / Aachen, Telefon 0 24 07 / 95 65 - 0, Telefax 0 24 07 / 95 65 - 40

Internet: <http://www.ak-online.de>

e-mail: [ak@ak-online.de](mailto:ak@ak-online.de)

Geschäftsführer:

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Helmut Abels

Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Götz-Andreas Kemmner

## Impressum

### Redaktion, Textendbearbeitung, Produktion:

Sven Calsbach (verantwortlich), Thomas Becker, Calsbach & Partner GbR, Agentur für technische Dokumentation, Postfach 307, 52004 Aachen. Telefon 02 41 / 2 39 81, Telefax 02 41 / 3 73 43



Abels & Kemmner

**Hinweis:** Gemäß § 26 Abs.1 des Bundesdatenschutzgesetzes: Die Postbezieher der **POTENTIALE** sind in einer Adreßdatei gespeichert, die mit Hilfe der automatischen Datenverarbeitung geführt wird.

**Nachdruck,** auch auszugsweise, nur mit vollständiger Quellenangabe und nach Rücksprache mit der Redaktion. Grafiken können als Files oder als reprofähige Vorlage angefordert werden. Belegexemplare erbeten.

Auflage: 1850