

# 04.21

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

## Wirtschaft Recht Steuern

17. Jahrgang  
Juli/August 2021  
Seiten 153–208

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

### Strategien Analysen Empfehlungen

Bausteine einer innovativen Sanierungsmethodik  
[Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 157]

Krisenbewältigung durch Innovationsmanagement  
[Prof. Dr. Markus Exler / Prof. Dr. Mario Situm / Matthias Erharter, 163]

Unternehmensnachfolge als Krisen-Auslöser (Teil D)  
[Prof. Dr. Ulrich Krystek / Prof. Dr. Holger Wassermann, 170]

Gerichtliche Sanierung in Familienunternehmen  
[Michaela Walcher / Christine Mitter / Stefan Mayr, 177]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Krisenpräventionsumfrage 2021: Status-Quo von Krisenorganisation, Krisenkommunikation und Krisenmanagement während der Corona-Pandemie  
[Frank Roselieb, 183]

Budgetplanung 2021/22: Noch Zeit zum Revidieren?  
[Dr. Günter Lubos, 191]

Nachgefragt: Wie kann Restrukturierung in der Corona-Krise gelingen? [Harald Thal, 194]

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Wie kann Restrukturierung in der Corona-Krise gelingen?

Voraussetzungen, um mit Beratungsexpertise Weichen neu zu stellen

Beantwortet von Harald Thal\*

**Mittelständische Unternehmen in Deutschland stehen seit Jahren unter einem massiven Veränderungsdruck – aufgrund jahrelanger Versäumnisse in der Prozessoptimierung, in der Digitalisierung und beim Thema Klimawandel. Die Corona-Krise mit Lockdowns, Kurzarbeit und bevorstehenden Insolvenzen verstärkt die Abwärtsspirale und zeigt, dass Restrukturierung und Neuausrichtung für viele Mittelständler unabdingbar sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben.**

### 1. Zukunftsthemen bei KMU

Wie eine aktuelle Studie<sup>1</sup> unter 250 deutschen Familienunternehmen und dem Mittelstand zeigt, fehlt es den deutschen Mittelstandsunternehmen offenbar an Kompetenz in den Feldern Innovation F&E, Digitalisierung und Restrukturierung: „93 % haben kaufmännisches Know-how und Expertise rund um Finanzthemen. Was häufig fehlt: Expertise im Bereich der Digitalisierung. Diese bringt nur jedes vierte Beiratsmitglied mit (27 %)“, so eines der wichtigsten Ergebnisse der PwC-Studie 2021: „Der Beirat im Familienunternehmen.“<sup>2</sup> Beim Thema Restrukturierung fühlen sich sogar nur 17 % der Beiräte kompetent. Diese haben sich inzwischen als zentrales Governance-Instrument fest etabliert, allerdings zeigt die Umfrage, dass sie aufgrund des Alters und der falschen Auswahl Kompetenzen in Zukunftsthemen vermissen lassen.

Zu den genannten strukturellen Problemen kommt nun die Corona-Pandemie quasi als Turbo-Treiber in den Betrieben hinzu: Bei

Verdachtsfällen wie Schnupfen müssen Mitarbeiter zuhause bleiben. Es werden deutlich höhere Krankenstände verzeichnet und erhebliche Ausfälle. Außerdem werden in der Krise zusätzliche Investitionen notwendig: Z. B. reichen die Flächen für Pausenräume nicht mehr aus, regelmäßige Schnelltests müssen gemacht sowie FFP2-Masken ausreichend bereitgestellt werden und auch das propagierte „Home Office“ bedeutet Investitionen und höhere Kosten. Technische Voraussetzungen müssen erst einmal geschaffen werden, damit eine reibungslose Nutzung von Softwarelösungen und die Datenübertragung funktionieren kann. Oft ist diese zu langsam oder zeitweise sind Daten nur eingeschränkt verfügbar. Außerdem ergeben sich Kommunikationsprobleme, weil Face-to-Face-Gespräche fehlen.

In der Folge sinkt die Produktivität, Lieferanten liefern nicht mehr pünktlich und vollständig, Lieferketten reißen ein, so wie aktuell für elektronische Bauteile im Bereich Automotive. In Oberklassemodellen sind heute bis zu 5.000 Halbleiterchips pro Fahrzeug für die Steuerung von Infotainment, Assistenzsystemen, Batteriemangement, Fahrwerk und Motor verantwortlich.<sup>3</sup> „Die COVID-19-Pandemie hat die Lieferketten von über 80 % der Unternehmen weltweit negativ beeinflusst, wobei die überwiegende Mehrheit in allen Bereichen ihrer Betriebsabläufe mit Problemen zu kämpfen hat“, so der Tenor einer aktuellen Studie des Capgemini Research Institute, für die 1.000 Supply-Chain-Führungskräfte aus elf Ländern und den Branchen Konsumgüter, Einzelhandel

sowie aus der diskreten und Life-Science-Fertigung befragt wurden.<sup>4</sup>

Unternehmen, die bereits vor der Krise in einer schlechten Lage waren, sind von den Problemen, die die Pandemie mit sich bringt, stärker betroffen und erwarten künftig zusätzliche Probleme für ihre Unternehmen. Kurzarbeit, Umsatzausfall und Wartezeiten auf Unterstützungen kommen hinzu.

Folglich bauen Unternehmen überdurchschnittlich häufig Arbeitsplätze ab und streichen Investitionen. Das kann aber auch der falsche Weg sein und ins Abseits führen. Die Unternehmen müssen aktuell flexibel reagieren. Zugleich ist von entscheidender Bedeutung, dass sie Maßnahmen treffen, die ihre Anpassungsfähigkeit mittel- bis langfristig erhöhen.

### 2. Phänomene, die in die Krise führen

In solchen Konstellationen heißt es, besonnen handeln, vorausdenken, Risiken erkennen, richtige Stellhebel anwenden und Fehler eliminieren. Mit den nötigen Schritten lassen sich Sanierungserfolge erzielen, um Insolvenzverfahren in vielen Fällen doch noch abzuwenden. Geschäftsmodelle müssen nun jedoch z. T. völlig neu gedacht werden.

In deutschen Unternehmen der Automotive- und Maschinenbau-Industrie kann man häu-

\* Harald Thal ist selbständiger Berater, Interim Manager und Diplomingenieur für Automotive, Maschinen- und Anlagenbau. Arbeitsschwerpunkte sind Kostensenkung, Restrukturierung, Prozessoptimierung und Qualitätsverbesserung. Er wird als Interim Manager für die Krisenbewältigung bzw. Restrukturierung und die Umsetzung zukunftsfähiger Ideen eingesetzt.

1 Erstellt von der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC und der Intes Akademie für Familienunternehmen, s. u. [www.pwc.de/de/mittelstand/digitalkompetenz-ist-mangelware.html](http://www.pwc.de/de/mittelstand/digitalkompetenz-ist-mangelware.html).

2 Rittmann, Geschäftsführer, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC Deutschland, abrufbar unter: [www.pwc.de/de/mittelstand/digitalkompetenz-ist-mangelware.html](http://www.pwc.de/de/mittelstand/digitalkompetenz-ist-mangelware.html).

3 Vgl. Randak, Direktor und Leiter der Praxisgruppe Automotive beim Interim-Management-Anbieter Atreus in München, abrufbar unter: [www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/autoindustrie-wie-die-autobauer-der-chipkrise-entkommen-a-a534fa61-4630-42a3-90c5-0e958648fbad](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/autoindustrie-wie-die-autobauer-der-chipkrise-entkommen-a-a534fa61-4630-42a3-90c5-0e958648fbad).

4 Vgl. Gya, Managing Director, Global Head of Operations Transformation, Cap Gemini Research Institute, abrufbar unter: [www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2020/04/The-Great-Supply-Chain-Shock.pdf](http://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2020/04/The-Great-Supply-Chain-Shock.pdf).

fig beobachten, dass die Führung sich auf ehemaligen Lorbeeren ausruht, nicht ehrlich mit sich selbst ist, Wissen durch Fluktuation abfließt und unrealistische Vorstellungen vorherrschen. Trägheit, fehlende Markt- und Kundenorientierung sowie die Angst vor Veränderungen verstärken dieses sog. „Eisberg-Syndrom“, unter dessen Oberfläche die Gefahren lauern. Dazu fehlen wirksame Zielvorgaben, effektives Controlling und Produktstandards.

### 2.1 Beispiel Automobilindustrie: Deutsche Marktanteile schrumpfen seit Jahren

Diese gefährlichen Phänomene zeigen sich in allen deutschen Schlüsselbranchen, aber besonders in der Automobilindustrie und im Maschinenbau. Der Strukturwandel – ausgelöst nicht zuletzt durch die gravierenden Veränderungen in der Automobilindustrie – rückt mit Corona nun stärker in den Mittelpunkt.

Im Hinblick auf die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie ist eine Perspektive die der Bundesregierung, die mit Kosten im Billionenbereich (inklusive Bürgschaften) verbunden ist. Auf der anderen Seite muss man aber auch Deutschland im Weltmarkt betrachten, denn im digitalen Zeitalter müssen sich Unternehmen in einem internationalen Wettbewerb behaupten – und da ist Deutschland über die letzten Jahre merklich abgerutscht. Der Quest-Trendreport 2000–2019 zur Welt-Autoproduktion führt China als Nummer eins bei den Marktanteilen: „China ist der große Gewinner unter den zehn größten Automobilländern. Es steigerte seinen Weltmarktanteil in neun Jahren weit überdurchschnittlich um 4,5 Prozentpunkte auf 28%. Kein anderes Land erreicht auch nur annähernd dieses Wachstum und diesen Marktanteil.“<sup>5</sup>

Tatsächlich wird aber seit Ende 2018 aufgrund des Dieselskandals und des Aufkommens der E-Mobilität deutlich weniger produziert. Nun kommt Corona hinzu: Endkunden sind in der Folge vorsichtig mit Investitionen, außerdem wird wegen wiederholter Lockdowns oft nicht mehr die Notwendigkeit gesehen, einen neuen Wagen anzuschaffen. Laut des Verbands der Automobilindustrie (VDA) ist die Zahl der Neuzulassungen in Deutschland im ersten Halbjahr 2020 durch das Coronavirus um 35%

auf 1,21 Mio. Einheiten eingebrochen. Für das Gesamtjahr geht der Verband von insgesamt 2,8 Mio. Fahrzeugen aus.<sup>6</sup> Auf Seiten der Unternehmen werden solche Investitionen ebenfalls hinausgeschoben.

### 2.2 Maschinenbau in der Krise

Da Autohersteller, Flugzeugbauer und Zulieferer ihre Produktionen in der Krise herunterfahren, sind auch die Firmen, die sie beliefern, betroffen, also in der Folge der Maschinenbau. Die Nachfrage war im letzten Jahr stark eingebrochen, man verzeichnete im letzten Jahr laut VDMA den stärksten Auftragsrückgang seit der Finanzkrise 2008. Zudem werden wichtige Messen weiterhin abgesagt, die oft Anstoß für Anschaffungen sind. Die Maschinenbauindustrie wurde so durch die Begleiterscheinungen der Pandemie in eine regelrechte Rezession gezwungen.

Auch hier konnte man allerdings schon vorher das Ende eines Wachstumstrends beobachten. Das machen die Zahlen aus dem Quest-Trendmagazin deutlich: „Seit November 2018 zeigt der Trend der Produktion abwärts und erreichte im Oktober 2020 90,6 Indexpunkte. Das bedeutet einen Rückgang von 8,2% pro Jahr.“<sup>7</sup>

Im Herbst 2020 hatte sich zwar die Lage merklich erholt, so dass die Branche allgemein aufatmete – aber die Probleme, die vor der Corona-Krise da waren, sind selbstverständlich nicht verschwunden.

## 3. Aufdeckung der Schieflage und Gegensteuerung

Bevor Unternehmen nun Gegenmaßnahmen ergreifen, sollten Führungskräfte sich immer fragen, was passiert ist, wie es zu der vertrackten Situation kommen konnte, in der das Unternehmen steckt. Hierbei ist es wichtig, die tatsächlichen Ursachen aufzudecken, denn diese liegen sicher nicht nur in den Herausforderungen, die die Corona-Pandemie mit sich bringt. Ein Blick von außen durch einen Berater, der das Unternehmen und dessen Leistung objektiv sieht, kann helfen, Probleme offenzulegen. Denn die Wahrnehmung der Geschäftsführung gegenüber der eigenen Unternehmenssituation ist häufig eine andere; außerdem müsste man auch zugeben, dass man Fehler gemacht habe – und das tut keiner gern.

### 3.1 Die Ist-Aufnahme bringt Restrukturierungsbedarf an den Tag

Wie die bereits zitierte Umfrage von PwC zu den mittelständischen Unternehmen zeigt, leiden die meisten Betriebe an ähnlichen Missständen. Ein Berater oder ein Interim Manager, der in der Krise hinzugezogen wird, sollte deshalb als erstes eine Ist-Aufnahme in dem betreffenden Unternehmen vornehmen. Es zählen Daten, Fakten und Zahlen sowie auch der Eindruck der Mitarbeiter. Diesen erhält man meist nicht mit offiziellen Befragungen, sondern eher beiläufig auf dem Flur, weil die Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz oder ihre Karriere fürchten.

Wichtige Kennzahlen, die in die Ist-Aufnahme einfließen und Aufschluss über die Produktivität eines Unternehmens geben, sind neben den Finanzzahlen die logistischen Kennzahlen wie Durchlaufzeiten, Lieferfähigkeit und Liefertreue. An der Durchlaufzeit hängen fast alle anderen Produktionskennzahlen. „Die Durchlaufzeit ist die Zeitdifferenz zwischen dem Produktionsstart und dem Produktionsende. Sie beginnt beim Rüsten der Maschinen, umfasst die Fertigung sowie den Transport der Produkte und endet bei der Lagerung.“<sup>8</sup> Sie gibt demnach Auskunft, wie effizient ein Unternehmen produziert.

Eine weitere wichtige Kennzahl liefert der Lagerbestand. Ein zu hoher Lagerbestand mit Teilen, die bereits zwei Jahre und länger am Lager sind, wirkt sich negativ auf die Bilanzkennzahlen aus. Es erhöhen sich die Lagerumschlagsdauer, somit der Lagerzins und auch die Kapitalumschlagshäufigkeit. Hierzu gibt schon das Standardwerk über Produktionscontrolling von *Juliane Gottmann* Auskunft.<sup>9</sup>

5 Abrufbar unter: [www.quest-trendmagazin.de/automobilindustrie/internationalisierung/internationalisierung-der-automobilproduktion.html](http://www.quest-trendmagazin.de/automobilindustrie/internationalisierung/internationalisierung-der-automobilproduktion.html).

6 Abrufbar unter: [www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/200703-VDA-erwartet-f-r-2020-rund-ein-Viertel-weniger-Pkw-Verk-ufe-in-Deutschland-und-Europa.html](http://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/200703-VDA-erwartet-f-r-2020-rund-ein-Viertel-weniger-Pkw-Verk-ufe-in-Deutschland-und-Europa.html).

7 Abrufbar unter: [www.quest-trendmagazin.de/maschinenbau/produktion-und-umsatz/produktion-und-umsatz-des-maschinenbaus.html](http://www.quest-trendmagazin.de/maschinenbau/produktion-und-umsatz/produktion-und-umsatz-des-maschinenbaus.html).

8 Hochschule Luzern, abrufbar unter: [wiki.hslu.ch/controlling/Produktionskennzahlen](http://wiki.hslu.ch/controlling/Produktionskennzahlen).

9 Vgl. Gottmann, Produktionscontrolling, Wertströme und Kosten optimieren, 2016.

Im digitalen Zeitalter kommt hinzu, dass die Serienproduktion heute abgelöst wird von individuell auf Kundenbedürfnisse zugeschnittenen individuellen Produkten. Viele der mittelständischen Betriebe im Fahrzeug- und Maschinenbau kommen aber aus der Serienfertigung und müssen sich daher umstellen und neue Geschäftsmodelle entwickeln.

Um die Ist-Aufnahme zu erstellen, benötigt man vor allem aktuelle Zahlen, mit denen man permanent arbeiten kann – und bei der Beschaffung dieser kommt häufig ein weiteres Problem zutage: Wenn die vorhandenen Software-Systeme nicht nahtlos miteinander kommunizieren, ist es schwierig oder zeitaufwändig, entsprechende Kennzahlen zu bekommen. ERP-Systeme sind häufig veraltet und nicht verknüpft mit anderen Software-Lösungen für das Customer Relationship Management (CRM) oder die Personalverwaltung (HR), von neuen oder zukünftigen Anwendungen wie Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz ganz zu schweigen.

Viele bestehende Warenwirtschaftssysteme unterstützen auch nicht die wachsende Mobilität in der Arbeitswelt, weil sie nur Zugriff am jeweiligen Standort selbst oder über Standleitungen erlauben. Dieses Problem wird besonders im Zusammenhang mit dem Stichwort „Home-Office“ interessant, denn es sollten immer alle Teammitglieder von überall auf Daten zugreifen können. Manchmal wurden in der Vergangenheit auch die falschen Systeme angeschafft, weil die entsprechenden Mitarbeiter, die die Auswahl vornehmen, und die Entscheider die Materie gar nicht durchdringen, noch weniger beherrschen.

### 3.2 Digitalisierung und verbesserte Kommunikation verhelfen zum Durchblick

Die viel beschworene Digitalisierung stockt häufig schon in den Büros und müsste schon dort stärker vorangetrieben, die Prozesse müssten optimiert werden. Denn wenn wichtige Kennzahlen und Zielvorgaben nicht vorliegen, herrscht auch keine Klarheit darüber, was genau verbessert werden muss.

Eventuell müssen dann bestehende ERP-Systeme angepasst oder neu programmiert oder auf längere Sicht muss in neue Software-Lösungen investiert werden. Sicherlich ist es

möglich, Kennzahlen auch aus Excel-Tabellen der unterschiedlichen Abteilungen zusammenzutragen, das jedoch ist mühsam und wenig effizient.

Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn die Zahlen der unterschiedlichen Abteilungen nicht miteinander abgeglichen werden können. So stehen zwar Prozessoptimierung und automatisierte Produktion ganz oben auf der Innovationsagenda deutscher Mittelständler, wie eine aktuelle Studie des Softwareherstellers „ProAlpha“ zeigt.<sup>10</sup> In der Realität sieht das allerdings oft anders aus: So weicht der Ist-Zustand häufig von der Planung ab, wobei diese Abweichungen gering oder gravierend ausfallen können. Deshalb ist es wichtig, die Planung kontinuierlich dem Ist-Zustand gegenüberzustellen, um ggf. Sofortmaßnahmen einzuleiten und schnell Verbesserungen zu erzielen.

Neben den Kennzahlen aus der Ist-Aufnahme werden Belege benötigt, die präzise zeigen, wie es um bestimmte Unternehmensbereiche oder das gesamte Unternehmen steht. Erst danach kann ein externer Berater eine Grobplanung mit ersten Schritten erstellen, denen die Geschäftsführer natürlich zustimmen müssen.

### 3.3 Berater-Einsatz

Erste Schritte sind zunächst besonders jene, die schnell wirken. So hilft es schon viel, wenn die Liefertreue verbessert wird, um beispielsweise in den Kennzahlen der Kunden bessere Werte zu erzielen und zeitnah Rechnungen stellen zu können und damit auch den Geldeingang zu beschleunigen. Verkürzte Zahlungsziele und Gespräche mit den Banken sind ebenfalls wichtig.

Danach sollte sich der Blick schon bald auf die Produkte und die Frage richten, ob diese tatsächlich vom Markt nachgefragt werden. Die Produkte eines Unternehmens mögen noch so gut sein, wenn niemand sie kaufen will oder wenn zu viele Änderungen notwendig sind, um sie marktfähig zu machen, dann müssen Veränderungen angestrebt werden.

Die Digitalisierung bringt es außerdem mit sich, dass sich die Markt- und Kundenanforderungen immer schneller verändern. Der Produktkonfigurator hat Einzug in viele Bereiche gehalten, also Softwareprogramme, mit denen Kunden die Spezifikationen eines

Produkts individuell bestimmen können. Das gilt auch für den Maschinenbau, wo Maschinen in unterschiedlichen Varianten bestellt werden können, was als ein „Erfolgsfaktor für Wettbewerbsfähigkeit“ gilt.<sup>11</sup> Während frühere Denkansätze der Prozessverbesserung die sog. optimierte Losgröße oder Rüstzeitoptimierungen empfahlen, steht heute die Kundenorientierung im Vordergrund.

## 4. Praktische Umsetzung der Kundenorientierung

### 4.1 Grundsatzfragen

Einer der ersten Schritte hin zu einer Verbesserung liegt deshalb gem. Leitfaden des Fraunhofer Instituts zur Entwicklung strategischer Ziele<sup>12</sup> in in regelmäßigen Abständen zu stellenden Fragen wie:

- Was braucht der Markt?
- Mit welchen Produktgruppen bzw. in welchen Marktsegmenten wird welcher Ertrag erwirtschaftet?<sup>13</sup>
- Welches sind die Kernprodukte und worin bestehen die Kernkompetenzen im Unternehmen?
- Mit welchen Produkten und technischen Inhalten lässt sich Geld verdienen?
- Wie können Risiken und Kosten minimiert werden?

### 4.2 Permanente Verbesserungen führen zum Erfolg

Um diese Fragen zu beantworten, sollte man auch seine Wettbewerber kennen, beobachten und sich fragen, was genau diese besser machen. Optimierung und Restrukturierung sind für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen im Grunde eine permanente Aufgabe. Deshalb ist es entscheidend, die Strukturen zu schaffen für eine stetige Beobachtung des Markts, der Risiken, der Produktkosten

<sup>10</sup> Abrufbar unter: [web.proalpha.com/trends/trends-fuer-die-erp-strategie-2021](http://web.proalpha.com/trends/trends-fuer-die-erp-strategie-2021).

<sup>11</sup> Vgl. dazu TU Darmstadt (Hrsg.), abrufbar unter: [http://gexso.com/de/wp-content/uploads/2018/03/BearingPoint\\_GEXSO\\_Studie\\_Produktkonfiguration\\_2018.pdf](http://gexso.com/de/wp-content/uploads/2018/03/BearingPoint_GEXSO_Studie_Produktkonfiguration_2018.pdf).

<sup>12</sup> Vgl. Kohl (Hrsg.), Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK: Leitfaden strategische Ziele entwickeln, abrufbar unter: [www.grc-ub.de/fileadmin/user\\_upload/Fachinfos/16-153\\_IPK-Leitfaden\\_1\\_Strategische\\_Ziele\\_entwickeln.pdf](http://www.grc-ub.de/fileadmin/user_upload/Fachinfos/16-153_IPK-Leitfaden_1_Strategische_Ziele_entwickeln.pdf).

<sup>13</sup> Oder einfach ausgedrückt: Wo und womit wird wirklich Geld verdient?

(Soll/Ist), der Bestände, der Lieferzeiten im Abgleich mit den festgelegten Zielen über alle Unternehmensebenen hinweg.

In diesem Zusammenhang sollte man sich in regelmäßigen Zeitabständen folgende drei Fragen beantworten:

- Wie minimiere ich im Unternehmen Verschwendung?
- Welchen Mehrwert haben verschiedene Tätigkeiten?
- Welche Tätigkeiten sind wirklich wertschöpfend und welche nicht?

Zum Einsatz kommen kann dabei die checklistenartige Abarbeitung des in der nebenstehenden Tabelle enthaltenen Aufgabenkatalogs.

### 4.3 Optimierung der Kommunikationsflüsse

Bei der Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen hilft es, ein gutes Shopfloor Management (SFM) anhand des Kaskaden-Prinzips bis hin zur Geschäftsführung im Unternehmen zu integrieren. Denn um schnell Verbesserungen zu erzielen, ist gute Kommunikation besonders wichtig. „Diese Kommunikation findet auf Augenhöhe und am Ort des Geschehens, also dem Shopfloor statt, wobei mit Shopfloor nicht nur die „Werkstatt“ gemeint ist.“<sup>14</sup> Hier haben sich kurze, maximal 15-minütige regelmäßige Gesprächsrunden bewährt, bei denen Probleme, Qualitätsthemen, Kennzahlen, Ausfälle und die Ursachen und Maßnahmen zur Verbesserung besprochen werden. Diese Dinge werden in Tabellen oder Listen festgehalten und unverzüglich umgesetzt. Solche Gesprächsrunden müssen während der Corona-Pandemie, wenn die meisten im Homeoffice arbeiten, über digitale Konferenzsysteme online geführt werden, was den Erfolg erschwert.

## 5. Fazit

Erfolgreiche Sanierungskonzepte erfordern vor allen Dingen ein strategisches, aber auch ein beherrztes Vorgehen mit Möglichkeiten zur schnellen Umsetzung. Firmen, die schon vor der Corona-Pandemie Probleme hatten, müssen nun noch schneller die Hebel umlegen, d. h. sie müssen

- unrentable Standorte schließen,
- Mitarbeiter in andere Werke versetzen,

|   |
|---|
| Feststellen, in welchem Krisenstadium sich das Unternehmen befindet;  |
| Zeitplan für Verbesserungen aufstellen;   |
| Blockaden identifizieren;   |
| nicht wertschöpfende Tätigkeiten minimieren;  |
| Prozessabläufe verschlanken, um Zeitaufwand und Kosten vom Auftragseingang bis zur Auslieferung zu senken;                                    |
| Geschäftsmodell und das Produktspektrum an aktuelle Marktanforderungen anpassen, damit Umsatz und Gewinn gesteigert werden können;            |
| Ausgliederung von Geschäftsbereichen, Abteilungen bzw. von Inhalten, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder strukturell Verluste einfahren;  |
| Identifizierung von Synergiepotenzial, Abschaffung von Mehrfachproduktionen bzw. -aufwendungen, Kostensenkung und Erhöhung von Gewinnchancen; |
| Finanzplan für die Umstrukturierung erstellen.  |

Tab. 1: Aufgabenkatalog zwecks Einleitung interner Umstrukturierungsmaßnahmen

- einen Sozialplan erstellen und notfalls auch Entlassungen ins Auge fassen.

Aber in Veränderungen, die aus Angst oder Bequemlichkeit zu lange hinausgeschoben wurden, liegen auch die Chancen für Weiterentwicklung und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Verzögerte Entscheidungen dagegen treffen oft ins Mark.

Für eine wirkungsvolle Umsetzung der notwendigen Veränderungen benötigt auch ein externer Berater das Vertrauen der Mitarbeiter. Dieser muss die richtigen Fragen stellen und ausreichend Erfahrung mitbringen, nur dann fühlen sich alle verstanden, von den Führungskräften bis zum Einkäufer, Lageristen und Produktionsleiter. Manchmal ist es notwendig, dass Führungskräfte in die zweite Reihe treten, wenn sie mit ihren Aufgaben überfordert sind. U. U. sind auch Entlassungen notwendig. Hierfür ist es wichtig zu erkennen, welche Mitarbeiter nicht ausgelastet sind. Bei der Personalplanung eines Unternehmens liegen hohe Einsparungspotenziale, oft von 20% und mehr.

Die Digitalisierung aller Unternehmensprozesse ist für nachhaltig erfolgreiche Unternehmen unabdingbar geworden, das zeigt die Corona-Pandemie besonders deutlich. Dafür muss allerdings auch die ausreichende Netzinfrastruktur geschaffen werden. Daher lautet gemäß einer KPMG-Umfrage die wesentlichste Forderung der befragten Unternehmen an die deutsche Politik Investitionen in die digitale Infrastruktur (73%). Zudem fordern mehr als die Hälfte eine intensivere Integration in die Europäische Union (54%). Die Integrationsforderung liegt sogar noch vor der Forderung nach Steuerermäßigungen (40% der befragten Unternehmen gesamt).<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Frick, Shopfloor Management, Industrie-Wegweiser v. 29. 11. 2018, abrufbar unter: [www.industrie-wegweiser.de/shopfloor-management/](http://www.industrie-wegweiser.de/shopfloor-management/).

<sup>15</sup> KPMG (Hrsg.), Wirtschaftliche Auswirkungen von Covid 19 auf Europas Unternehmen, abrufbar unter: <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2020/08/umfrageergebnisse-wirtschaftliche-auswirkungen-von-covid-19-auf-europas-unternehmen.html>.