

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Dafür erforderlich ist eine im regelmäßigen Turnus stattfindende Datenzusammenführung und Stammdatenpflege. Dieser Folgeaufwand ist jedoch aufgrund gleichbleibender standardisierter Ausgabeformate der Quelldateien überschaubar und schnell vom Unternehmen selbstständig durchführbar.

Zeit und Geschwindigkeit spielen vor allem in der Situation eines Liquiditätsengpasses eine entscheidende Rolle. Der Zeitraum für die unternehmensspezifische Anpassung und Installation des Tools bis hin zur selbstständigen Nutzung durch das Unternehmen nimmt deshalb nur wenige Tage in Anspruch.

Kurzfristige Maßnahmen im Rahmen des professionellen Liquiditätsmanagements

Bis zur Sicherstellung einer der Restrukturierungssituation angepassten strukturierten Finanzierung – und damit zur Herstellung des finanziellen Gleichgewichts – hat die kurzfristige Liquiditätssteuerung vor den bereits genannten Hintergründen oberste Priorität. Hierbei sind unter anderem folgende Maßnahmen auf sinnvolle Durchführbarkeit zu analysieren:

- Nutzung des Mahnwesens, Beschleunigung der Rechnungsstellung sowie aktive Steuerung der Kundenzahlungsziele
- Nutzung der Potenziale in der Lieferantenfinanzierung unter Einbeziehung der beteiligten Kreditversicherungen
- Generierung von Liquidität aus den unterschiedlichen Bereichen des Lagers (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie unfertige bzw. fertige Erzeugnisse und Waren)
- Verkauf von nicht benötigtem Betriebsvermögen
- Minderung von Betriebsausgaben
- Einsatzmöglichkeiten von Leasing und Factoring

Parallel zu diesen Maßnahmen sind zur Beseitigung einer temporären Liquiditätsunterdeckung ebenfalls Verhandlungen mit den begleitenden Kreditinstituten zwecks einer Tilgungsstreckung bzw. Tilgungsaussetzung bei vorhandenen Darlehen zu führen.

Fazit

Viele mittelständische Unternehmen fühlen sich gerade in Krisenzeiten mit der kurzfristigen Liquiditätssteuerung und mit der notwendigen Anpassung der mittel- und langfristigen Finanzierung überfordert. Häufig werden in dieser Situation vorhandene Kreditlinien und Lieferantenverbindlichkeiten zum Ausgleich negativer Planabweichungen ausgenutzt, ohne hinreichende Transparenz und ohne Kommunikation mit den Finanzierungspartnern. Die bis dahin aufgebaute strukturierte Finanzierung passt danach nicht mehr. Ein professionelles Liquiditätsmanagement mittels eines praxiserprobten Tools sowie eine zielgerichtete Kommunikation mit den Finanzierungspartnern hilft, diese Situation zu überbrücken und transparente Strukturen zu schaffen. Und währenddessen kann eine neue, situationsadäquate strukturierte Finanzierung im Rahmen eines ganzheitlichen Restrukturierungsprozesses aufgebaut werden.

In dieser Situation ist krisenerfahrene Begleitung und die ganzheitliche Moderation des gesamten Prozesses für das Unternehmen eine enorme Unterstützung. Die frühzeitige Einbindung professioneller Beratung kann dabei größeren Schaden verhindern. ■



Lars Krümmel, Dipl.-Kfm.
Markus Knoche, Bankbetriebswirt ARG

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Aktive Unternehmensentwicklung in der Krise Interview mit Herrn Grobosch

Norbert Grobosch ist Geschäftsführer der HSH Hartkopf Schmiedeholding GmbH & Co. KG. Die HSH ist die Muttergesellschaft der drei Solinger Schmieden Gebr. Hartkopf GmbH & Co. KG, Julius Kirschner & Sohn GmbH & Co. KG und Hartkopf Gesenkschmiede GmbH & Co. KG für Messer- und Scheren-Rohlinge sowie Schmiede-Rohlinge für Handwerkzeuge. Julius Kirschner ist heute die größte Solinger Schmiede für Messer-Rohlinge und somit Hauptlieferant für namhafte Solinger Schneidwaren-Hersteller.

Im 1. Halbjahr 2009 war die hahn,consultants gmbh beratend für das Unternehmen tätig, um die strategische Ausrichtung vor dem Hintergrund der Auswirkungen der Wirtschaftskrise neu zu definieren.

h,c: Welche Strategie haben Sie als Geschäftsführer eines traditionellen Solinger Familienunternehmens in den letzten Jahren verfolgt?

Norbert Grobosch: Um unseren Kunden den größtmöglichen Nutzen bringen zu können, wollen wir ihre individuellen Bedürfnisse und spezifischen Anforderungen verstehen. Durch Verbindung unserer Schmiede- mit unserer Entwicklungs- und Konstruktionskompetenz sind wir Partner für maßgeschneiderte Lösungen für die Schneidwaren-Industrie und für die Fertigung von Handwerkzeugen mit einem hohen Qualitätsanspruch.

Mit der Gründung der Hartkopf Gesenkschmiede in 2005 haben wir unsere Geschäftsfelder um Haut- und Nagelzangen erweitert. So konnten wir in einen neuen Markt eintreten und Synergiepotenziale nutzen. Auch in Hinblick auf das Ziel, zukünftige strategische Part-

nerschaften in einzelnen Geschäftsfeldern eingehen zu wollen, war es sinnvoll, interne Strukturen entsprechend unserer Geschäftsfelder nachhaltig neu zu gestalten. Die drei Geschäftsbereiche wurden klar in den drei operativen Gesellschaften Gebr. Hartkopf, Julius Kirschner und Hartkopf Gesenkschmiede aufgestellt. Als verbindende Einheit fungiert die Hartkopf Schmiedeholding, 100%ige Muttergesellschaft aller operativen Gesellschaften.

Heute sind wir als Lösungspartner im Bereich der Schmiede-Rohlinge für Schneidwaren (inkl. Haut- und Nagelzangen) und Handwerkzeuge breit und flexibel aufgestellt, sodass wir auch strategische Chancen aktiv angehen können.

h,c: Wie würden Sie Ihre Situation charakterisieren, in der sich die Unternehmensgruppe Anfang 2009 befand?



Norbert Grobosch: In allen drei Gesellschaften – und damit auch in allen drei Marktsegmenten – waren die Umsätze in 2008 signifikant rückläufig. Dieser Trend zeichnete sich nach zahlreichen Gesprächen mit Kunden auch für 2009 deutlich ab. Hinzu kamen bei einem unserer wichtigsten Kunden Überlegungen zur Reduzierung der Lieferantenzahl, deren Ausgang für uns offen war.

Somit sahen wir Handlungsbedarf – einerseits in der Anpassung interner Strukturen an die neue Größenordnung unserer Wertschöpfung, andererseits wollten wir unsere strategische Grundausrichtung, den Betrieb von drei Schmieden mit unterschiedlichen Marktanforderungen, hinterfragen, um gegebenenfalls Potenziale und Chancen für die Zukunft zu erkennen. »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die wichtigsten Faktoren für unsere Entscheidung zur Zusammenarbeit mit einer externen Beratung waren die kritische Reflexion unserer bereits intern diskutierten Veränderungsideen sowie die konzeptionelle Zusammenführung und die Ableitung eines konkreten Fahrplans für uns zur Umsetzung der notwendigen Maßnahmen.

h,c: Wie sah das konkrete Vorgehen bei der HSH aus?

Norbert Grobosch: Jede der drei Schmieden ist unterschiedlich hinsichtlich ihrer Positionierung, ihrer Kernkompetenz und ihrer internen Struktur. Somit lag zunächst der Schwerpunkt auf der Analyse der bisherigen Entwicklung sowie der internen und externen Ursachen hierfür. Eine wesentliche Erkenntnis daraus war, dass wir in der Vergangenheit – insbesondere in der Gebr. Hartkopf – versäumt hatten, die Organisation effizienter zu gestalten. In der Julius Kirschner und der Hartkopf Gesenkschmiede jedoch waren wir grundsätzlich gut aufgestellt, sah man von dem Umsatzrückgang im Geschäftsjahr 2008 ab.

An diese Auswertung schloss sich eine aktive und kritische Auseinandersetzung mit unserer künftigen strategischen Ausrichtung und mit unseren bisher nicht genutzten Potenzialen. Mit ihrer Marktkenntnis, auch bezüglich der aktuellen Entwicklungen in der Solinger Schneidwarenindustrie, bewies sich hahn,consultants in dieser Phase immer wieder als wertvoller „Moderator“ und „Sparringspartner“. Was uns bei unserer Entscheidungsfindung vorrangig geholfen hat, waren Finanzplanungen für unsere drei Schmieden. Darin stellen wir die verschiedenen Lösungsansätze dar, um ihre Wirkung auf künftige Jahresergebnisse und unsere Liquidität nachvollziehen zu können.

Gemeinsam entwickelten wir konkrete und pragmatisch umzusetzende Veränderungsmaßnahmen, die für die Erreichung unserer Strategie notwendig waren. Diese Maßnahmen betrafen alle Bereiche: von der weiteren Aktivierung unserer marktseitigen Bestrebungen

über die Anpassungen unserer Leistungserstellungsstrukturen bis hin zur Festigung unserer Finanzierung. Und dies sowohl als Optimierung des einzelnen Unternehmens als auch aus der Perspektive der gesamten Gruppe. Für spezielle Fragestellungen bezogen wir unsere Steuerberaterin und weitere rechtliche Expertise aus dem Netzwerk von hahn,consultants gezielt mit ein.

h,c: Und wie wurde sichergestellt, dass diese Maßnahmen mit ihren wesentlichen Veränderungen für das Unternehmen auch umgesetzt wurden?

Norbert Grobosch: Wie gerade bereits angedeutet, entwickelten wir gemeinsam einen Maßnahmenplan, der für uns zugleich den Weg und das Ziel der Restrukturierung beschrieb. Dieser dient primär intern der Steuerung der Veränderungen, die wir uns auf die Fahnen geschrieben haben. Mit diesem Maßnahmenplan war für uns eine sehr gute Basis geschaffen, die angestrebten Veränderungen mit eigenen Ressourcen zu bewerkstelligen. Bei einzelnen Themen griffen wir in der Umsetzung wieder auf unsere Beratung zurück.

In den ersten Wochen, nachdem wir über unsere strategische Ausrichtung die notwendige Klarheit gewonnen hatten, war hahn,consultants somit noch recht eng an unserer Seite und begleitete unsere Maßnahmen. Insbesondere in dieser Phase war uns eine zielgerichtete Begleitung wichtig.

h,c: Welche kritischen Punkte in der gemeinsamen Arbeit können Sie nennen?

Norbert Grobosch: Kritisch war sicherlich, alle beteiligten Interessenparteien von den notwendigen Veränderungsmaßnahmen zu überzeugen und ihre Unterstützung als Basis für unsere weitere Zukunft zu sichern. Unsere Hausbank, die Stadt-Sparkasse Solingen, zeigte sich bei der Finanzierung der Restrukturierungsphase als verlässlicher und konstruktiver Partner. Die persönlichen Gesellschafter der HSH tragen den Kapitalbedarf ebenfalls aktiv durch Verzichte mit. »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Die Mitarbeiter sowie der Betriebsrat der Gebr. Hartkopf zeigten sich zwar kritisch gegenüber den geplanten Maßnahmen zum Personalabbau, konnten jedoch die Beweggründe nachvollziehen. So haben wir auch hier gemeinsam eine passende Lösung gefunden. Wesentliche Gründe für dieses Gelingen sind meines Erachtens die frühzeitige Information zu unserer Situation, die Einbindung aller Beteiligten in den Prozess sowie ein überzeugendes Gesamtkonzept mit einer klaren Perspektive.

h,c: Sie nannten als Zielsetzung eine kritische Begleitung bei der Lösung der Kernfrage nach der künftigen strategischen Ausrichtung und in der ersten Phase der Umsetzung. Wie sieht heute die Begleitung durch hahn,consultants aus?

Norbert Grobosch: Wir haben grundsätzlich intern ein hohes Maß kritischer Auseinandersetzung mit uns selbst. Es gibt einzelne Situationen, in denen wir uns bewusst externe Unterstützung hinzunehmen, um konkrete Sachverhalte erneut differenziert zu hinterfragen und andere Kompetenzen hinzuzunehmen. Anfang dieses Jahres hatten wir genau eine solche Situation. Inzwischen haben wir alle definierten Maßnahmen umgesetzt. Das führte bereits zu messbaren Erfolgen: gestiegene Umsätze, eine höhere Wertschöpfung, die jeder einzelne Mitarbeiter wieder erbringt, eine stabilisierte Gesamtsituation.

In den letzten Jahren war hahn,consultants für uns der Partner, wenn es um strategische Weichenstellungen ging. Auch heute diskutieren wir gemeinsam strategische Entwicklungen der drei Unternehmen.

h,c: Sie sagten, Sie hätten die wesentlichen Maßnahmen umgesetzt. Welchen Entwicklungsbedarf sehen Sie für die weitere Zukunft?

Norbert Grobosch: Wir sind inzwischen intern bei unseren angestrebten neuen Strukturen angekommen. Wesentlicher Faktor in der Zukunft wird weiterhin der Umsatz sein. Hier gibt es aktuell bei unseren Kunden erhebliche Veränderungen, zum Teil durch Bündelung von Kompetenzen und Kapazitäten. Auf diese Auswirkungen müssen wir uns bereits heute vorbereiten, sofern das noch nicht geschehen ist. Eine Überlegung kann hierbei die Bildung strategischer Allianzen mit Kunden in für uns wichtigen Geschäftsfeldern sein. ■



*Das Interview führten:
Holger Hahn
Geschäftsführender Gesellschafter
hahn,consultants gmbh
Silke Lottmann
Dipl.-Kffr.*