



Concentro Management in der Unternehmenssteuerung Der sichere Weg, in guten sowie schwierigen Zeiten

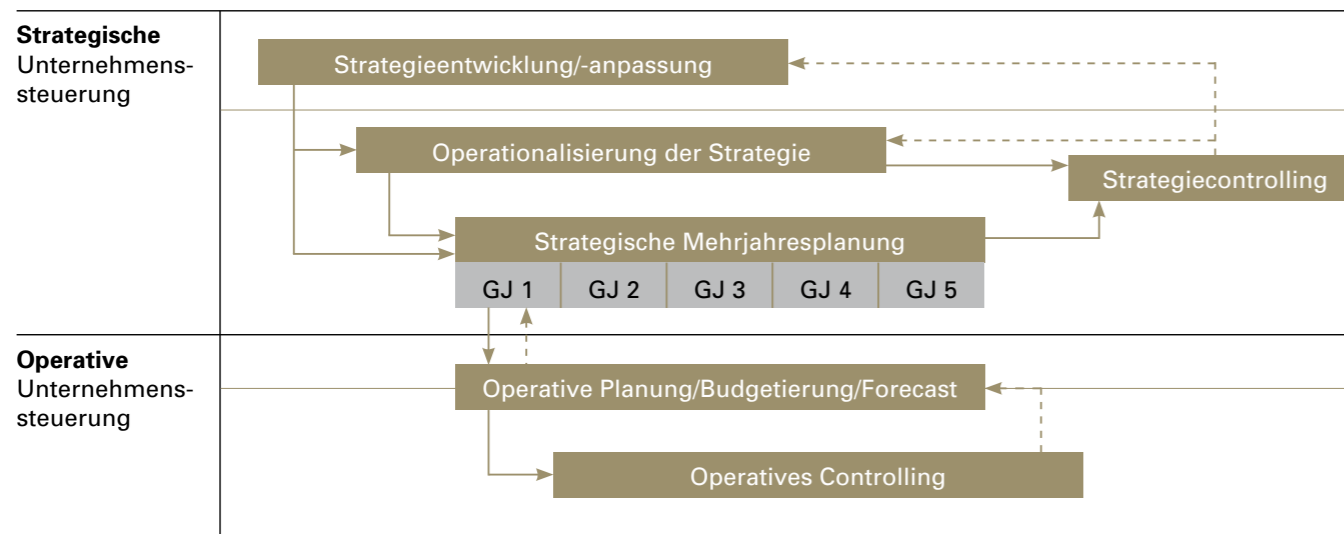
Erfolgsbeispiel Unternehmenssteuerung: IT-Dienstleister Klare Verantwortlichkeiten durch Profitcenter-Organisation nach strategischen Zukäufen

Im Rahmen unserer Restrukturierungs- und M&A-Projekte sind wir regelmäßig damit konfrontiert, unter hohem Zeitdruck strategische Fragestellungen zu lösen und die erforderliche Transparenz in Planung, Kostenrechnung und Reporting zu schaffen. Unsere Projekterfahrung zeigt: Im Mittelstand wird Unternehmenssteuerung häufig als rein operatives Thema behandelt. Dabei ist es weit effektiver und letztlich auch effizienter, frühzeitig die richtigen Strategien zu formulieren und Transparenz zu schaffen; für ein sicheres Fundament von Anfang an. Solche grundsätzlichen strategischen Weichenstellungen sorgen dafür, dass die täglichen operativen Entscheidungen Hand und Fuß haben. Versteht man die Strategie als „Vorgehensweise zur Erreichung mittel- und langfristiger Unternehmensziele“, so ist eine stringente und messbar gemachte Strategie die Basis für die Unternehmenssteuerung.

Aus der Strategie abgeleitet gilt es dann, das operative Geschäft mittels des geeigneten Planungs- und Reportingsystems steuer- und messbar zu machen. Wichtig ist dabei der Zwei-Wege-Informationsfluss: Die Erkenntnisse aus dem operativen Tagesgeschäft und die strategischen Zielsetzungen müssen regelmäßig wechselseitig gegenübergestellt und abgeglichen werden. Dies ermöglicht frühzeitige und proaktive Steuerungsmaßnahmen sowie Lern- und Anpassungsprozesse.

Fundierte Unternehmenssteuerung besteht für uns aus zwei eng miteinander verzahnten Regelkreisen – der strategischen Unternehmenssteuerung und der operativen Unternehmenssteuerung (siehe Schaubild).

→ Vorgaben/Input
- - - - -> Steuerungsmaßnahmen/Lernen/Anpassen



Unsere zwei Regelkreise bei der Unternehmenssteuerung

(Quelle: Concentro Management)

Mehr über unsere Expertise bei der Unternehmenssteuerung erfahren Sie unter www.concentro.de sowie von unseren Partnern Dr. Alexander Sasse (sasse@concentro.de) und Armin Hillebrand (hillebrand@concentro.de).

Unser Mandant: das führende IT-Dienstleistungs-Unternehmen im deutschen Gesundheitswesen, € 83 Mio. Umsatz, 1.250 Mitarbeiter.

Herausforderung: Bis 2001 ist das Unternehmen spezialisiert auf die Abrechnung der Rezepte von Apothekern gegenüber gesetzlichen Krankenkassen. Mit der Übernahme von vier Gesellschaften 2001 und 2002 – davon drei mit Unterstützung von Concentro Management – wird das Leistungsspektrum um den Bereich Warenwirtschaftssoftware und die Zielgruppe um die sonstigen Leistungserbringer erweitert. Die Zukäufe machen das Unternehmen unabhängiger von der reinen Apothekenabrechnung; hier ist die Wertschöpfung durch die Einführung des elektronischen Rezepts gefährdet.

Die Integration erfolgt im Rahmen einer Matrixorganisation mit Zentralbereichen sowie von Marktberreichen mit übergreifenden Verantwortlichkeiten. Diese Struktur zeigt schnell einige Schwachstellen: Verantwortungen sind nicht immer eindeutig zugewiesen, Entscheidungswege erweisen sich als sehr komplex. Außerdem bestehen die zugekauften Gesellschaften – teilweise frühere Wettbewerber – weiter; dadurch gibt es nun Doppelfunktionen.

Auftrag klären: Nach intensiver Diskussion mit der Geschäftsführung fällt die Entscheidung zugunsten einer Profitcenter-Organisation. Jedes Profitcenter bedient als Geschäftsbereich eine Zielgruppe mit einem Produktspektrum. Die Zentralbereiche werden in einer Holding gebündelt. Concentro erhält den Auftrag, die weitere Neuorganisation in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung zu steuern.

Entscheider einbinden: Die Gesellschafterversammlung genehmigt das Projekt, die Geschäftsführung benennt den Führungskreis. Seine Mitglieder werden im Rahmen eines Workshops über die zukünftige Struktur sowie ihre Position und ihre künftigen Aufgaben unterrichtet.

Einige Grundprinzipien (z. B. Verschlankung um eine Hierarchiestufe, Vereinheitlichung von Bezeichnungen) werden gemeinschaftlich verabschiedet. Die Führungspersonen entwerfen anschließend die Blaupause für ihren jeweiligen Bereich.

Organisation detaillieren: Das Projektteam verfeinert die Blaupausen in mehreren Diskussionsrunden mit den Verantwortlichen. Es wird offensichtlich, dass mehr als 400 Mitarbeiter innerhalb der Gruppe wechseln müssen und mehr als 50 Führungskräfte auf eine neue Hierarchiestufe kommen; dies einhergehend mit einer Vielzahl zu klärender gesellschaftsrechtlicher und arbeitsrechtlicher Fragen. Schließlich werden die Spielregeln der Zusammenarbeit (Befugnisse, Budgetierung etc.) aufgestellt.

Umsetzung und Information: Die Geschäftsleitung und das Projektteam beziehen Personalabteilung und Betriebsrat intensiv in die Entscheidungen mit ein. Danach werden die Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene informiert. Zur Kommunikation mit allen Mitarbeitern wird schließlich eigens eine Messehalle angemietet. Das straffe Maßnahmenmanagement sorgt in der Folge dafür, dass der Mandant sechs Monate nach Projektstart mit der neuen Organisation in das neue Geschäftsjahr startet.

Fazit und Ausblick: Die wesentlichen Eckpfeiler der Neuorganisation wurden bereits im Vorfeld bestimmt. In der Detaillierungsphase wurden alle wesentlichen Fragen der Neuorganisation, besonders aufgrund der starken Einbeziehung der Führungskräfte, nachhaltig geklärt. Straffes Maßnahmenmanagement und die intensive Kommunikation sichern die konsequente Umsetzung ab.

Erfolgsbeispiel Unternehmenssteuerung: Logistik-Dienstleister

Ergebnisorientierte Unternehmenssteuerung durch strategische Neuausrichtung, transparente Sparten und eindeutige Auftragsergebnisse

Unser Mandant: ein mittelständisches Logistik-Unternehmen, Spezialist für Lagerung und Distribution von sensiblen Gütern, € 25 Mio. Umsatz.

Herausforderung: unterschiedliche Logistik-Dienstleistungs-Geschäftsfelder mit unterschiedlichen Entwicklungspotenzialen und nicht transparenter Ergebnissituation. Planung und Berichtswesen der fünf operativen Gesellschaften der Unternehmensgruppe erfolgen auf GuV-Ebene sehr detailliert in einem selbst erstellten und damit komplexen und fehleranfälligen Excel-Tool. Kostenstellen- und Kostenträger-Informationen werden im Wesentlichen nicht verarbeitet. Die Planung von Bilanz und Cashflow ist nicht möglich, ebenso wenig eine Aussage zu Deckungsbeiträgen sowie Ergebnissen einzelner Produkte und Dienstleistungen. Professionalisierung tut not.

Projektstufen festlegen: Gemeinsam werden zunächst drei Phasen aufgesetzt:

- >> Sparten und Geschäftstypen strategiebasiert definieren
- >> Sparten-Erfolgsrechnung einführen
- >> Planungs- und Reportingtool einführen

Sparten und Geschäftstypen strategiebasiert definieren: Während des Strategieprozesses werden, basierend auf einer strategischen Analyse, einer Formulierung der künftigen Zielposition sowie dem neu entwickelten Geschäftsmodell, drei Geschäftstypen mit jeweils eigener Logik definiert. Diese werden dann Sparten und ihren jeweiligen Kunden zugeordnet.

Sparten-Erfolgsrechnung einführen: Auf Grundlage der Geschäftstyp-Sparten-Struktur kann der bestehende Kostenstellenplan umgebaut, vereinfacht und ergänzt werden. Herzstück der Sparten-Erfolgsrechnung ist die so genannte Touren-Datenbank. Sie enthält alle wesentlichen Informationen über die LKW-Touren als Kernprozess des Logistik-Unternehmens. Mit der differenzierten Umlagelogik kann eine vierstufige Sparten-Deckungsbeitragsrechnung etabliert werden.

Planungs- und Reportingtool einführen: Ein professionelles Softwaretool ermöglicht sowohl auf der konsolidierten Gesamtunternehmensebene als auch auf Sparten-ebene deutlich mehr Transparenz (monatliche GuV, Bilanz, Cashflow etc.), intern wie auch extern gegenüber den Kapitalgebern. Es bietet zudem ein leistungsfähiges Kostenrechnungsprogramm, das die gewünschte Sparten-Deckungsbeitragsrechnung beinhaltet.

Fazit und Ausblick: Das abgestimmte schrittweise Vorgehen gestaltet – trotz der Komplexität des Datenmaterials – in einem Zeitraum von weniger als einem Jahr nicht nur das gesamte Planungs- und Reportingsystem neu; darüber hinaus ist es erstmals auch möglich, genaue Informationen zu Deckungsbeiträgen, Break-even etc. in einzelnen Sparten und bei einzelnen Geschäftstypen zu erhalten. Die Zusatzinformationen, insbesondere aus der Touren-Datenbank, schaffen eine Vielzahl an Potenzialen für das Controlling, die fortwährend weiter erschlossen und genutzt werden.

>> **Concentro München**
Kaulbachstraße 36
80539 München
T +49-89-388497-0
F +49-89-388497-50
muenchen@concentro.de

>> **Concentro Nürnberg**
Neumeyerstraße 48
90411 Nürnberg
T +49-911-59724-7700
F +49-911-59724-7711
nuernberg@concentro.de

>> **Concentro Berlin**
Joachimstaler Straße 15
10719 Berlin
T +49-30-886143-80
F +49-30-886143-81
berlin@concentro.de

Report_07

Concentro Management ist eine unabhängige Beratungsgesellschaft für den Mittelstand. Flexibler als die Großen und dabei umsetzungs- und erfolgsorientiert, erfahren, international tätig, persönlich.

Anspruch von Concentro Management ist es, in unseren Kernbereichen die unterschiedlichen Facetten einer individuellen Beratungsleistung aus einer Hand zu bieten. Dies gelingt durch ein Portfolio erprobter Tools und vermeidet damit Zeit- und Reibungsverluste, wo es auf gut abgestimmte und rasch wirksame Aktivitäten zur richtigen Zeit ankommt.

Unser Fokus liegt auf Restrukturierungs- und M&A- sowie Unternehmenssteuerungs-Dienstleistungen für Unternehmen, Banken und Private Equity. Wir agieren regelmäßig in unternehmerischen Sonder-situationen, aber auch präventiv, immer unter hohem Erfolgsdruck. Dabei wird jedes Projekt von einem Concentro Partner geführt. Auch das trägt zur Kontinuität bei und garantiert die rasche Erarbeitung von Lösungen, die zeitnah umzusetzen und in ihrer Wirkung nachhaltig sind.



>> Editorial

Werte Leserin, werter Leser,

für eine strategische Unternehmenssteuerung ist es nie zu früh, aber schnell zu spät; wir wissen das aus vielfältiger Erfahrung. Deshalb ist es uns ein Anliegen, unsere Mandanten so steuerungs-fähig zu machen, dass sie sowohl in Wachstums- als auch in Krisen-zeiten ihren Kurs bestimmen, korrigieren und halten können.

Weil es gerade im Mittelstand keine übergroß dimensionierten Stabsstellen gibt, muss die Unternehmenssteuerung auf das wirklich Wesentliche fokussieren; gerade hier liegt häufig die Herausforderung. Wie ist das bei Ihnen? Besitzen Sie effektive und effiziente Steuerungsprozesse, die Ihren Erfolg nachhaltig sichern?

Fordern Sie uns: Das erste Gespräch ist immer kostenlos, aber nie umsonst.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie stürmische Zeiten vermeiden, bevor sie entstehen.

A. Hillebrand
A. Hillebrand,
Partner

A. Sasse
Dr. A. Sasse,
Partner



>> **Innenseiten:
Unternehmenssteuerung –
erst das Ziel, dann der Weg**

Wie Concentro Strategie und Tagesgeschäft optimal miteinander verzahnt