

München, Januar 2008

Autor: Dr. Frank Lugert
Management & Consulting
Projektmanagement, Beratung, Interimsmanagement

Anpassung von Organisationen an veränderte Absatzsituationen

Für das neue Jahr steht eine „Zeit schlechter Nachrichten“, in der sich die Wirtschaft in einer globalen, tiefen und langanhaltenden Rezession befindet, bevor. Bereits in den letzten zwei Quartalen in 2008 hat sich in der deutschen Wirtschaft ein negatives Wachstum des Bruttoinlandsproduktes abgezeichnet. Zudem sind jegliche bedeutende Indikatoren, mit welchen die Wirtschaftsentwicklung prognostiziert wird auf Rekordtiefstände gefallen, so der Ifo-Geschäftsklimaindex, der Einkaufsmanagerindex oder der Earlybird-Frühindikator. Vielen Branchen brechen Nachfragen und bereits bestätigte Aufträge weg. Prognosen auf Umsatz- und Ergebnisentwicklungen werden für das kommende Jahr nur noch sehr vage oder gar nicht mehr getroffen. In der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie sowie bei deren Zulieferern und Logistikdienstleistern ist von zweistelligen Umsatzeinbrüchen bis zu 50% und mehr die Rede. Mit einer Erholung der Situation ist erst 2010 zu rechnen. Business und Operational Excellence, Performance Improvements, Prozessoptimierungen et al sind für derart dramatische Situationen keine ausreichenden Antworten mehr. Es stellt sich die Frage, wie schnell und umfangreich vorhandene Kapazitäten und Organisationen an die veränderte Absatz- und Nachfragesituation angepasst werden um die Durststrecke überstehen zu können.

In einer solchen Ausgangssituation sind vor allem zwei Aspekte zu berücksichtigen: der (personelle) Ressourceneinsatz ist an die geänderte Absatz- und Nachfragesituation anzupassen und es sind notwendige flankierende Sofort-Maßnahmen zu Sicherstellung der Liquidität zu ergreifen. Der Schwerpunkt liegt insbesondere auf dem zuerst genannten Aspekt, der adäquaten Kapazitätsanpassung in den Prozessen und der damit notwendig werdenden Neuausrichtung der Organisation. Weitere darüber hinaus zu ergreifende Maßnahmen in Abhängigkeit der spezifischen Unternehmenssituation werden nur im Ansatz kurz aufgegriffen.

Kombinierte Top-Down und Bottom-Up Vorgehensweise zur Kapazitätsanpassung und zur Neuausrichtung der Organisation

Eine in der Praxis vieler Beratungsprojekte bewährte Vorgehensweise lässt sich in zehn Schritten kurz darstellen:

1. Überprüfung der Absatzplanung für die kommenden 12-24 Monate und grobe Feststellung des Ressourcenbedarfs in Szenarien für die produzierenden Bereiche im Unternehmen
2. Klärung des etwaigen Ausmaßes erforderlicher Ressourcen-Anpassungen, grobe Schätzung der Restrukturierungskosten und Entwicklung einer Umsetzungsstrategie
3. Abwägung alternativer sozialverträglicher Umsetzungsstrategien (Überstundenabbau, Zwangsurlaub, Kurzarbeit, Leiharbeiter, natürliche Fluktuation, befristete Arbeitsverträge, Altersteilzeit, freie Mitarbeiter, Prämien-Systeme etc.)
4. Detaillierte Kalkulation von direkten Personal-Ressourcen unter Berücksichtigung erforderlicher Konsolidierungen

5. Ableitung von erforderlichen indirekten Personal-Ressourcen über Benchmarks und anhand von Lean Administration Prinzipien (für alle Funktionseinheiten)
6. Neuausrichtung der Organisation und Gestaltung der Strukturen und Ebenen auf Basis der erforderlichen Personal-Ressourcen
7. Erstellung eines Sozialplanes mit Kalkulation eines Korridors zu erwartender Restrukturierungskosten
8. Verabschiedung des Konzeptes durch das Management und Festlegung der Führungsfunktionen für zweite und dritte Ebene (Top-Down) sowie Abstimmung mit den Interessensvertretern
9. Vereinbarung von Dimensionierungszielen (Menge und Zeitpunkt) für die jeweiligen Organisationseinheiten mit den Führungskräften (Bottom-Up)
10. Umsetzung der Anpassungsmaßnahmen in enger Zusammenarbeit mit den Führungskräften, der Personal- und der Rechtsabteilung sowie kontinuierliches Controlling des Personalbestandes und der budgetierten Restrukturierungskosten

Über die genannten 10 Punkte hinaus sind verschiedene Erfolgsfaktoren bei derartigen Projekten zu berücksichtigen, wie im Weiteren anhand einiger wesentlicher Punkte kurz dargestellt wird.

Genauigkeit und Sorgfalt bei der Kalkulation von erforderlichen Ressourcen; Korrekturen sind nur schwer möglich

Bei der Kalkulation der erforderlichen Personal-Ressourcen ist mit Sorgfalt und Augenmaß vorzugehen. Zu drastisch reduzierte Kapazitäten können dazu führen, dass ganze Anlagenteile nicht mehr bedient und in Betrieb genommen und/ oder erforderliche Mindest-Stückzahlen nicht mehr produziert werden können. Zu geringfügige Anpassungen bringen nicht den gewünschten Effekt und es bleiben Kapazitätsreserven bzw. Überkapazitäten. Dies trifft oftmals auf indirekte Bereiche zu, deren überproportionale Anpassung in diesem Zusammenhang oft vernachlässigt wird. Anschließende Korrekturen durchgeführter Organisationsanpassungen können zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit des Managements führen und sind oft nur schwer durchsetzbar.

Absatzplanungen sind die Grundlage für die Re-Dimensionierung von Organisationen, Produktivitätssteigerungen die Kür

Die Ausgangssituation größerer Kapazitätsanpassungen von Unternehmen ist bestimmt durch die Nachfragesituation, welche in Absatzplanungen - meist in Korridoren - festgelegt wurde. Absatzplanungen erlauben Stückzahlen mit Arbeitswerten zu multiplizieren und dadurch die erforderlichen direkten Ressourcen zu ermitteln. Etwaige Produktivitätssteigerungen, etwa durch Prozess-Optimierung, sind in einem zweiten Schritt zusätzlich zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen ermöglicht die Anpassung der „produzierenden“ Personal-Kapazitäten. Die Kapazitätsbedarfe für indirekte Bereiche können durch Prozessmengengerüste (Vorkommen x Zeitaufwand) und durch Benchmarks bzw. Relationen zu den direkten Bereichen hergeleitet, kalkuliert und auf Plausibilität überprüft werden.

Soziale Verantwortung der Unternehmensführung steht über kurzfristigen Personalmaßnahmen; alternative Maßnahmen erwägen

Grundsätzlich ist anzumerken, dass Unternehmer und auch (Fremd-) Geschäftsführer eine soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und der Belegschaft haben. Diese verlangt von ihnen Personalmaßnahmen, nur wenn unbedingt erforderlich, zu ergreifen und zunächst Arbeitsplatzabbau, Ausstellungen oder gar betriebsbedingte Kündigungen im größeren Ausmaße möglichst zu vermeiden. Zudem stellen die Mitarbeiter das „intellectual property“ des Unternehmens dar; ist der Mitarbeiter erstmal weg, ist auch das langwierig entwickelte (Produkt, Technologie, Prozess) Know-how mit ihm weg und muss wieder neu im Unternehmen aufgebaut werden. Aus diesen und anderen Gründen sind im Vorfeld in Abhängigkeit der zu erwartenden Absatzeinbrüche und der Fristigkeit der rückläufigen Entwicklungen Alternativen in Erwägung zu ziehen, so z.B. der Abbau von Überstunden-Konten, kurzfristig anberaumte Betriebsferien, Kurzarbeit, Nicht-Besetzung von vakanten Arbeitsplätzen, etc. Wenn festzustellen ist, dass derartige Maßnahmen nicht ausreichen um den Fortbestand der Unternehmung zu sichern, dann erst sind entsprechende Personalanpassungen durchzuführen.

Zu ergreifende Sofort-Maßnahmen zur Stabilisierung der Liquidität

In der Wirtschaftspresse ist ein Ausblick auf die derzeit zu erwartende Überlebensdauer der vier größten Unternehmen der US-Automobilindustrie mit 1 bis maximal 6 Monaten in 2009 angegeben, sollten staatliche Bürgschaften nicht in ausreichendem Maße gewährt werden. Derartig kurzfristige Zeiträume können durch Organisationsanpassungen nicht kompensiert werden. Hier sind über Refinanzierungen, Kredit-Bürgschaften etc. hinaus, flankierende operative Sofort-Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität dringend erforderlich:

- Sicherung der mittel- bis längerfristigen Liquidität durch z.B. Sale-and-lease-Back von Assets, Abverkauf von Lagerbeständen, Abverkauf von Forderungen/ Factoring, Verlängerung von Zahlungszeitpunkten und Bestellzyklen bei Lieferanten etc. sowie durch
- Cost-Down und Cost-Cut (Marketing-/PR-Budgets, externe Engineering-Dienstleister, Freeze von Überstundenzahlungen sowie von Prämien- und Bonus-Zahlungen, Dienstreisen und Mitarbeiterschulungen, etc.)
- Portfolio-Bewertung und Konsolidierung von Entwicklungs-Projekten sowie Vorziehen von Produkt-Launches sowie
- Intensivierung von Vertriebsaktivitäten et al.

Fazit

Umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen mit Personalabbau sind Maßnahmen, die in Unternehmen einen „bleibenden Eindruck“ bei den Mitarbeitern hinterlassen und die soziale Verantwortung der Unternehmensführung gegenüber diesen leicht in Frage stellen. Umso größer ist die Relevanz der hierfür gebührenden Sorgfalt und Professionalität bei der systematischen Vorgehensweise zur Umsetzung. Man sollte nur derartige Wege gehen, wenn keine Alternativen bestehen und die Fortführung der Unternehmung nicht mehr sichergestellt werden kann.

Da diese Maßnahmen oftmals nicht mehr im selben Jahr voll ergebniswirksam werden, ist von derartigen Schritten zur kurzfristigen Kostensenkung abzuraten. Ebenso kann durch Anpassungen der Organisation und der Personalkapazitäten keine Liquidität aufrecht erhalten oder gestärkt werden.

Unternehmen sind permanent gefordert, kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen, drastisch geänderten Absatz- und Nachfragesituationen kann jedoch nur mit Kapazitätsanpassungen entgegengetreten werden.

Dr. Frank Lugert
Management & Consulting

Projekt Management,
Beratung,
Interimsmanagement

www.franklugert.de
mail@franklugert.de

+49 172 6600757

81667 München,
Pariser Straße 19



Dr. Frank Lugert hat in mehr als 12 Jahren über 40 mittelständische Unternehmen zu unterschiedlichen Fragestellungen als Selbstständiger Berater und Interimsmanager und in Fach- und Führungspositionen bei namhaften Unternehmensberatungen begleitet. Dr. Lugert ist zertifizierter Restrukturierungsmanager, promovierte zum Thema „Synergierrealisierung“, hat einen Abschluss zum Dipl.-Wirtsch.-Ing. und zum Dipl.-Stahlbauing. Dr. Lugert arbeitet als freier Projekt Manager, Unternehmensberater und Interims Manager u.a. für Management Support Partners als Partner im Bereich Operations für Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbauer, metallverarbeitende Industrie, Medizintechnik und High-Tech-Industrie.