

München, Juni 2009

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

Synergien durch Standortintegration

Die Wirtschaft hat sich in 2009 in einer globalen und tiefen Rezession wieder gefunden. Vielen Unternehmen bleibt die Nachfrage aus, bereits bestätigte Aufträge sind förmlich weggebrochen und mit einer Erholung ist wahrscheinlich erst 2010 zu rechnen. Bisher reagierten Unternehmen mit Kostensenkungsprogrammen, Kapazitätsanpassungen und Aufschub von Investitionen. Dadurch werden zwar Kosten reduziert, es besteht aber die Gefahr für zukünftiges Wachstum nicht adäquat aufgestellt zu sein. Ein Ansatz mit Potenzial für beides, der Anpassung von Kostenstrukturen an einen reduzierten Umsatz sowie einer Ausrichtung auf Wachstum ist die Gestaltung von Unternehmensstrukturen durch Standortintegrationen. Diese bieten sowohl Synergiepotenziale für zukünftige Umsatzsteigerungen, vor allem aber auch für deutliche Kostenstrukturanpassungen. Jedoch bergen Integrationen auch existenzielle Risiken für den betroffenen Standort.

Synergien entstehen unter anderem durch differenzierte und dadurch zielorientiertere Marktbearbeitung (Split unterschiedlicher Geschäftsmodelle, Auftragscharakteristika, Produktsortimente, Kundensegmente, Regionen etc.), durch konsolidierte und dadurch gesteigerte Auslastung von Produktionskapazitäten, durch den Ausbau von Verhandlungspositionen gegenüber gemeinsamen Lieferanten und durch deutlich reduzierten administrativen Aufwand. Voraussetzung für eine Integration ist eine klare strategische Vorstellung, welche Rolle der zu integrierende Standort bzw. das Unternehmen in Zukunft in der Gesamtunternehmung wahrnehmen soll, so z.B. ein Sales & Project Office mit differenzierter Marktbearbeitung oder ein Produktionsstandort als interner Lieferant in der Unternehmensgruppe.

Standortintegrationen ehemals autark operierender Unternehmen innerhalb einer Gruppe, die im Laufe der Unternehmenshistorie akquiriert wurden, bergen aber auch Risiken. Durch die Integration gehen oftmals Kunden verloren, Leistungsträger verlassen bei Bekanntgabe der Integration das Unternehmen und wechseln zum Wettbewerber, Umsätze brechen weg und im Worst-Case fallen die erzielten Deckungsbeiträge des Einzelunternehmens unter die zu deckenden Fixkosten. Dies hat in der Vergangenheit auch zu Standortschließungen geführt.

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick gegeben werden, welche wesentlichen Ansatzpunkte zur Integration situationsspezifisch möglich sind und welche Risiken zu berücksichtigen sind.

Synergiepotenziale zwischen Standorten in der Unternehmensgruppe identifizieren

Eine Schwierigkeit bei der Integration stellt sich meist schon im Vorfeld, bei der Bewertung des wirtschaftlichen Erfolgs. Dieser setzt sich sowohl aus den realisierbaren Kostensenkungen durch angepasste Kostenstrukturen, wie z.B. reduzierter Overhead, optimiert ausgelastete Produktionsanlagenkapazitäten u.a. sowie auch aus dem gegenzurechnenden Aufwand, wie z.B. Verlagerungskosten der Produktion, Entwicklungs-, Zertifizierungskosten für die Integration von Produktprogrammen, Sozialplankosten für die Anpassung der Organisationen zusammen.

Wesentliche Faktoren, die es bei der Bewertung von Synergien durch Integration zu berücksichtigen gilt, ist eine Steigerung des Absatzes durch synchronisierte Marktbearbeitung sowie der Umsatzverlust durch mögliche Kundenfluktuation, die entgegenwirkt. Schätzungen möglichen Umsatzverlustes bei Integration bewegen sich im Vorfeld zwischen 5 und 95% der Bestandskunden. Entscheidende Kriterien für die Schätzungen sind die Differenzen der zu integrierenden Unternehmen in der Wahrnehmung beim Kunden im Hinblick auf Beziehungsmanagement, Preis- und Leistungsgestaltung, die Marke bzw. das Image. Technologischen Differenzen sind – bei horizontalen Integrationen und gleichen Produktprogrammen – ein weiteres wesentliches Kriterium, nach dem der Kunde über Wiederholungskauf oder Lieferantenwechsel entscheidet.

Gewinnung der Mitarbeiter für die Integration und Bindung von Leistungsträgern

Viele Integrationen der Vergangenheit haben gezeigt, dass der Erfolg der Integration unmittelbar mit der Konfrontation zwei verschiedener Unternehmenskulturen korreliert. Zudem löst das Integrationsvorhaben bei den Betroffenen Unsicherheit im Bezug auf ihren Arbeitsplatz und auf ihr gewohntes Umfeld aus. Rechtzeitige und offene Kommunikation parallel zur Integration beugt Gerüchtebildung vor und ermöglicht den Mitarbeitern die Perspektiven einer integrierten Unternehmung zu veranschaulichen. Insbesondere mit den Leistungsträgern in allen funktionalen Bereichen sind rechtzeitig vor der Integration bilaterale Gespräche mit der Unternehmensführung durchzuführen um individuelle Perspektiven zu eröffnen um diese an das Unternehmen auch in Zukunft zu binden.

Synchronisation der Marktbearbeitung und der Vertriebsaktivitäten

Horizontal agierende Unternehmen haben überschneidende Produktprogramme und eine ebenso überschneidende Marktbearbeitung. Dadurch werden nicht selten dieselben Kunden in denselben Märkten durch beide Unternehmen bearbeitet. Indirekte Kannibalisierung, durch Angebots einholung des Kunden bei beiden Adressen gegenseitiges Ausspielen der beiden autark anbietenden Vertriebsorganisationen innerhalb der Unternehmensgruppe, ist real. Durch Synchronisation der Marktbearbeitung, d.h. Segmentierung von Märkten, Kunden, Regionen et al ist ein Ansatz dem entgegen zu wirken. Zudem kann durch konzentrierte Vertriebsaktivitäten die Marktbearbeitung dadurch gezielter erfolgen und deutlich intensiviert werden. Hierfür ist es erforderlich bestehende Kundenbeziehungen zu transferieren, was in einigen Branchen – aufgrund der hohen persönlichen Beziehungsintensität – unmöglich und in anderen Branchen sehr schwierig ist. Kundenfluktuation ist oftmals die Folge. Zudem sind im Vorfeld einer derartigen Aufteilung des Marktes unter zwei Standorten die Mitarbeiter zur Intensivierung des Vertriebs in den jeweiligen Segmenten meist noch zu qualifizieren. Sollten hierbei die gewohnten Kundenanforderungen im Bezug auf Beratungsqualität, Reaktionszeit und Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung nicht in gewohnter Weise erfüllt werden können, drohen ebenfalls Kundenfluktuation und Umsatzverlust.

Orchestrierung von Wertschöpfungsketten in der Produktion

Scheinbar offensichtlichstes und umfangreichstes Potenzial für Synergien zwischen Standorten liegt in der Neuverteilung von Produktionsaufträgen und -volumina sowie in der Konsolidierung von Produktionskapazitäten. Es stellt sich die Frage welche Produkte an welchen Standorten in

Zukunft gefertigt werden sollen um an einem oder an beiden Standorten eine höhere Kapazitätsauslastung herbeizuführen.

Der Konsolidierung und Neuverteilung von Produktionsvolumina stehen jedoch eine Vielzahl an Barrieren – selbst bei nahezu gleichen Produktprogrammen – gegenüber. So sind zum Beispiel unterschiedliche Auftragscharakteristika, erforderliche Zertifizierungen, Produktions- und Fertigungstechnologien ebenso zu berücksichtigen, wie auch die notwendigen Fertigungsfähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter. Infrastrukturbedingungen, wie Platz- und Lagerbedarf, Versorgungseinrichtungen für Anlagen sowie Anliefer- und Ablieferkonzepte sind meist nur unter größerem Investitionsaufwand entsprechend anpassbar. Derartig erforderliche Maßnahmen zur Umgestaltung dehnen die Amortisationszeit der Integration deutlich aus und machen diese unter Umständen unwirtschaftlich.

Integration von Auftragsabwicklungsprozessen und Einkaufsaktivitäten

Eine besondere Herausforderung stellt die Integration von Auftragsabwicklungsprozessen dar. Die Harmonisierung von IT-Systemen und die eindeutige Definition von Schnittstellen im Prozess ist insbesondere bei standortübergreifenden Auftragsabwicklungsprozessen Voraussetzung für eine weiterhin reibungslose Belieferung der Kunden bei adäquaten Reaktions-, Durchlauf- und Lieferzeiten. Im Zusammenhang der Verlagerung von Produktionsvolumina sind Übergabepunkte von Aufträgen – vor allem bei kundenspezifischen Projektaufträgen – Kommunikationsmittel und -wege zwischen der Konstruktion und Produktion eindeutig zu definieren, ebenso sind interne Buchungs- und Verrechnungssysteme für ein Auftrags-, Projekt- und Kosten-Controlling zu etablieren.

Bisher getrennte Einkaufsaktivitäten sollten meist weitgehend zentralisiert werden. In der Vergangenheit hat sich herausgestellt, dass das vielfach genannte Lead-Buyer-Konzept nur bedingte Wirksamkeit gezeigt hat und eine weitgehende Zentralisierung der strategischen Einkaufsaktivitäten erfolgreicher war. Die operativen Einkaufsaktivitäten, wie z.B. die Bedarfsplanung, die Materialdisposition und Bestellabrufe verbleiben an den Standorten bei der jeweiligen Auftragsabwicklung, sofern diese dezentral noch erforderlich ist. Die Wirksamkeit der Zentralisierung von Einkaufsaktivitäten stellt sich aufgrund der Arbeitsintensität und des hohen methodischen Aufwands meist erst mittelfristig ein.

Fazit und Ausblick

Konsequenz aller Integrationsaktivitäten ist die Entwicklung der Aufbauorganisation und die Redimensionierung der verbleibenden Funktionen, welche unter Berücksichtigung der hierfür erforderlichen Einmalaufwendungen einen deutlichen Hebel zur Reduzierung der Fixkosten hat. In Anbetracht aller Ansatzpunkte zur Integration stellen sich Synergien in Abhängigkeit der Spezifika beider zu integrierender Unternehmen ein und es können in vielen Fällen deutliche Kostenstrukturanpassungen und eine auf Wachstum adäquate Ausrichtung des Gesamtunternehmens erreicht werden. Die Bewertung, insbesondere quantitativ nur schwer abschätzbarer Aspekte, wie die intensivisierte Marktbearbeitung oder die Kunden- und Mitarbeiterfluktuation stellen jedoch ebenso Herausforderungen dar, wie auch die Integrationsumsetzung selbst.

Die Realisierbarkeit der Synergiepotenziale durch Standortintegration hängt insbesondere vom Erfolg des Integrationsmanagements ab. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind Kunden gezielt zu informieren und zu binden, die Mitarbeiter des zu integrierenden Unternehmens für das Konzept zu gewinnen, Organisationsveränderungen schnell umzusetzen und integrierte Prozesse zu implementieren. Die ersten drei Monate der Integration entscheiden meist über den Erfolg des Vorhabens und ob entwickelte Businesspläne erreicht 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.