

Perspektiven gestalten

Sanierungsbrief

Aktuelles aus den Bereichen Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz
Ausgabe April 2016 · www.roedl.de

Lesen Sie in dieser Ausgabe:

Im Blickpunkt

- > Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung – ein Praxisfall

Sanierung aktuell

- > IDW S6 – Die Markt- und Wettbewerbsanalyse im Sanierungsgutachten
- > IDW S6 – Überblick operativer Analysen im Sanierungsgutachten
- > Qualität sichern und Kosten senken – So kombinieren Sie erfolgreich SAP und Kanban
- > Strukturierter Entlassungsprozess von Patienten – So arbeiten Kliniken ertragreicher

Rödl & Partner intern

- > Veranstaltungen

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Jahr 2016 hat bereits mit einigen Paukenschlägen aufwarten können. Der Deutsche Aktienindex stürzte von knapp 11.000 Punkten Ende letzten Jahres auf unter 9.000 Punkte im Februar ab. Eine kleine Erholungsphase folgte. Die EZB schaffte praktisch den Leitzins im Euroraum ab und öffnete erneut die Geldschleusen. Zukünftig will sie umfangreich Unternehmensanleihen aufkaufen. Der erhoffte Anstieg der Inflationsrate im Euroraum in Richtung Zielkorridor blieb trotz aller Maßnahmen bislang allerdings aus. Die Flüchtlingskrise ist weitestgehend ungelöst. Deutschland rückt politisch nach rechts. Alles in allem hat es den Anschein von unsicheren Zeiten.

Auf der anderen Seite ist die Zahl der Insolvenzen 2015 nochmals deutlich zurückgegangen. Dass es trotzdem zu spektakulären Großinsolvenzen kommen kann, zeigt der Fall German Pellets, ein Verfahren, in dem die beabsichtigte Eigenverwaltung vom Gericht abgelehnt wurde – vor dem Hintergrund der öffentlich zugänglichen Informationen wohl eine nachvollziehbare Entscheidung. Ein solcher Vorgang wirft ein unglückliches Licht auf das Instrument der Eigenverwaltung – zu Unrecht, wie ich meine. Das Instrument der Eigenverwaltung sollte als das gehandhabt werden, was es ist: ein privilegiertes Verfahren für bestimmte Situationen und bestimmte Unternehmen. Und als ein Instrument, das eine professionelle Vorbereitung und Durchführung erfordert.

Dass Eigenverwaltungsverfahren im Sinne aller Beteiligten hervorragend funktionieren können, möchten wir Ihnen in unserem Blickpunkt-Beitrag berichten.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.



Ihr Wolfram Lenzen,
Associate Partner

> Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung – ein Praxisfall

Von Raik Müller,
Rödl & Partner Köln

Vom 1. Mai bis zum 31. Dezember 2015 begleitete Rödl & Partner ein mittelständisches Unternehmen im Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung. Der Fall erwies sich von Anfang an als Prototyp des vom Gesetzgeber gewollten Eigenverwaltungsverfahrens und soll nachfolgend kurz dargestellt werden.

Ausgangslage

Unsere Mandantin ist ein metallverarbeitendes Unternehmen mit Sitz in Nordrhein-Westfalen, das auf eine 1884 gegründete Unternehmung zurückgeht. Gegenstand des Unternehmens ist die Bearbeitung von Blechen aller Art, die Herstellung von Metallgehäusen und der Stahlbau. Insgesamt war der Geschäftsbetrieb jedoch auf die Anforderungen eines Hauptkunden ausgerichtet, für den das Unternehmen als verlängerte Werkbank tätig ist.

Die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren war geprägt von der Zusammenarbeit mit diesem Hauptkunden. 1989 übernahm das Unternehmen erstmals für den Hauptkunden die Fertigung von Blechteilen. Mit der steigenden Nachfrage nach den Endprodukten des Hauptkunden wuchs auch unsere Mandantin deutlich.

Die enge Zusammenarbeit mit dem Hauptkunden bedingte zwar ein stetiges Wachstum, jedoch auch eine nicht zu kompensierende Abhängigkeit. Im Jahr 2013 erwirtschaftete unsere Mandantin ca. 77,1 Prozent ihres Umsatzes mit diesem Hauptkunden. Ab dem Jahre 2013 reduzierte der Hauptkunde die Aufträge für die Firma, nachdem er ein Werk in Malaysia errichtet hatte und zunehmend im Rahmen einer Eigenproduktion dort fertigen ließ. So reduzierte sich der Umsatz mit dem Hauptkunden von insgesamt 7,5 Mio. Euro im Jahr 2012 auf nur noch 3,3 Mio. Euro im Jahr 2015, mithin um insgesamt 55,5 Prozent. Ende April 2015 kündigte der Hauptkunde an, die Aufträge auf nunmehr lediglich 2,0 Mio. Euro zu reduzieren.

Schon vor dieser Ankündigung sank die Gesamtleistung unserer Mandantin durchschnittlich jährlich um rund 14 Prozent. Der Personalaufwand wurde zwar der gesunkenen Gesamtleistung angepasst, dies aber nicht im gleichen Umfang, wie die Gesamtleistung zurückging. Somit stieg die Personalaufwandsquote im Verhältnis zur Gesamtleistung von 38,1 Prozent in 2011 auf 47,1 Prozent in 2014. Ähnlich stellte sich die Entwicklung des sonstigen betrieblichen Aufwandes dar. Aufgrund des Fixkostenanteils sank der sonstige

betriebliche Aufwand unterproportional. Im Verhältnis zur Gesamtleistung stieg er von 13,6 Prozent in 2011 auf 17,7 Prozent in 2014.

Der Anfang 2015 angekündigte Auftragsrückgang durch den Hauptkunden war absehbar nicht durch andere Aufträge zu kompensieren – insbesondere auch deshalb, weil aufgrund der Existenz des Hauptkunden eigene Vertriebsanstrengungen in der Vergangenheit kaum bzw. nur unzureichend durchgeführt worden waren. Der nun eintretenden Entwicklung konnte die Schuldnerin nur mit umfangreichen kurzfristig greifenden Kostenanpassungen, insbesondere mit Personalabbau begegnen.

In Anbetracht der Personalstruktur, vor allem der teils langjährigen Betriebszugehörigkeit, war unsere Mandantin jedoch nicht in der Lage, die notwendige Anpassung in der gebotenen Zeit und im gebotenen Umfang aus eigener Kraft umzusetzen. Sie musste davon ausgehen, dass bedingt durch den Umsatzeinbruch und die Kosten des Personalabbaus nicht nur sämtliche Liquiditätsreserven verbraucht werden würden, sondern zudem ein Finanzierungsbedarf von rd. 1,1 Mio. Euro entstünde.

Da jedoch eine Deckung der Liquiditätslücke von rd. 1,1 Mio. Euro nicht zu erwarten war und daher die Zahlungsunfähigkeit drohte, entschied sich unsere Mandantin, zum Zwecke der Sanierung ein Schutzschirmverfahren einzuleiten.

Gestützt wurden die Überlegungen zur Einleitung eines Schutzschirmverfahrens dadurch, dass insgesamt die Zukunftsaussichten des Unternehmens, auch unter Berücksichtigung des gesunkenen Umsatzniveaus, als positiv bewertet wurden. Das Unternehmen verfügte über einen modernen Maschinenpark sowie über Stärken im Bereich der kundenindividuellen technischen Beratung und eine hohe Qualität in der Produktausführung. Darüber hinaus war das Unternehmen in der Lage, als Systemlieferant zu fungieren, der komplette mechanische Baugruppen und Module direkt in die Endmontage der Kunden liefern kann.

Darüber hinaus konnten neben dem Personalabbau weitere operative Maßnahmen identifiziert werden, die nicht nur eine stadiengerechte Krisenbewältigung ermöglichten, sondern darüber hinaus zur weiteren operativen Optimierung des Unternehmensbeitragen konnten. Hierzu gehörte neben einer Stärkung des Vertriebs auch die weitere Optimierung von Produktionsprozessen sowie Anpassungen in den Kostenstrukturen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug die EBIT-Quote des Unternehmens -8,8 Prozent, die Eigenkapitalquote war auf 7,3 Prozent geschrumpft. Das Unternehmen war bankenunabhängig finanziert.

Verfahrensablauf / Betriebsfortführung

Vor diesem Hintergrund beantragte Rödl & Partner am 27. Mai 2015 für seine Mandantin die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über ihr Vermögen. Zudem wurde die Anordnung der Eigenverwaltung beantragt. Das Gericht ordnete die „vorläufige Eigenverwaltung“ an und bestellte einen vorläufigen Sachwalter. Die Geschäftsführung der Mandantin wurde durch einen insolvenzrechtlich erfahrenen Rechtsanwalt von Rödl & Partner unterstützt.

In enger Abstimmung mit dem vorläufigen Sachwalter wurde im Insolvenzantragsverfahren der Geschäftsbetrieb fortgesetzt. Dabei standen in den ersten Tagen der Betriebsfortführung die Anpassung der innerbetrieblichen Abläufe auf die insolvenzrechtlichen Anforderungen und die Sicherstellung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen im Vordergrund.

Zuallererst wurde jedoch die Belegschaft über den Insolvenzantrag informiert. Nachdem bereits vor Antragstellung die Vorfinanzierung der Löhne und Gehälter organisiert worden war, konnten die Lohn- und Gehaltszahlungen pünktlich zum Monatswechsel erfolgen. Dies wurde bereits in der ersten Belegschaftsversammlung angekündigt und sicherte letztlich die Motivation der Belegschaft.

Um den vorläufigen Sachwalter in die Lage zu versetzen, seine Überwachungspflicht zu erfüllen, wurden zu einem wöchentlichen Jour fixe Controllingberichte vorgelegt. Diese Berichte, die das Unternehmen in der Vergangenheit nicht erstellt hatte, wurden bereits vor dem Insolvenzantrag vorbereitet. Sie enthielten wesentliche Finanzkennzahlen wie z.B. die Entwicklung der Forderungsbestände und Verbindlichkeiten sowie des Umsatzes und Auftragsbestandes.

Wesentlicher Teil der Controllingberichte war jedoch eine wöchentlich aktualisierte Liquiditätsplanung mit einer Vorausschau für die jeweils folgenden 13 Wochen. Vor dem Hintergrund umfassender Informationen sah der vorläufige Sachwalter davon ab, gemäß § 275 Abs. 2 InsO die Kassenführung zu übernehmen.

Unbelastet von der durch Rödl & Partner übernommenen Abstimmung mit dem vorläufigen Sachwalter informierte der Geschäftsführer unserer Mandantin die wesentlichen Kunden und Lieferanten über den Insolvenzantrag. Dabei konnte er letztlich durch eine Vielzahl persönlicher Gespräche erreichen, dass die wesentlichen Kunden- und Lieferantenbeziehungen fortgeführt wurden. So konnte vor allem die Geschäftsbeziehung zum Hauptkunden fortgesetzt werden. Auch gelang es dem Geschäftsführer, trotz laufendem Insolvenzverfahren neue Kunden zu gewinnen, z.B. einen bisherigen Lieferanten der Schuldnerin, der nunmehr trotz insolvenzbedingtem Ausfall unsere Mandantin beauftragte.

Die ungestörte Fortsetzung der Kundenbeziehungen war letztlich insbesondere dadurch möglich, dass sämtliche Lieferantenbeziehungen aufrechterhalten werden konnten. So beließ der wesentliche Blechlieferant sein Konsignationslager und befüllte dieses auch weiter. Es wurde lediglich der Zyklus zur Abrechnung der Entnahmen aus dem Konsignationslager verkürzt.

Ausschlaggebend für die ungestörte Fortsetzung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen war dabei zum einen der frühzeitige Insolvenzantrag unserer Mandantin. Bei Antragstellung war das Vertrauensverhältnis zwischen unserer Mandantin und deren Kunden und Lieferanten noch intakt, da sich unsere Mandantin sowohl gegenüber ihren Kunden als auch gegenüber ihren Lieferanten mit keiner wesentlichen Leistung in Verzug befand. So fielen insbesondere die Lieferanten insolvenzbedingt im Wesentlichen lediglich mit Verbindlichkeiten aus, die bei Insolvenzantragsstellung noch nicht fällig waren. Ein zeitintensiver Wiederaufbau des Vertrauensverhältnisses zu den Kunden und Lieferanten war damit weitgehend nicht erforderlich. Zum anderen wurde sichergestellt, dass dieses Vertrauensverhältnis im Insolvenzverfahren nicht unnötig gestört wurde. Insbesondere wurde darauf geachtet, dass Zusagen gegenüber Kunden und Lieferanten eingehalten wurden. Im Ergebnis beschränkte sich das Insolvenzereignis in der Wahrnehmung der Kunden und Lieferanten auf die Information über den Insolvenzantrag und Folgen der Insolvenz. Unmittelbar danach wurde wieder zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb übergegangen; das Insolvenzverfahren selbst „bemerken“ Kunden und Lieferanten im Folgenden nicht. Dies ging so weit, dass ein Kunde, der zu Beginn über das Insolvenzverfahren unserer Mandantin informiert wurde, dieses offenbar „vergaß“ und einige Wochen nach dem Insolvenzantrag unserer Mandantin einen größeren Auftrag anbot, da sein bisheriger Lieferant für dieses bestimmte Produkt insolvent sei. Im Ergebnis dieser Entwicklung war nach kurzer verfahrensbedingter Reorganisation kein insolvenzbedingter Umsatzeinbruch zu beobachten.

Diese positive Entwicklung im Zusammenspiel mit dem Insolvenzgeld bedingte wiederum, dass unsere Mandantin in jeder Phase des Verfahrens über hinreichend Liquidität verfügte, um insbesondere die Zusagen gegenüber den Lieferanten (z.B. Vorkasse) zu erfüllen.

Parallel zur Organisation der Betriebsfortführung wurde sofort mit der Umsetzung des zuvor von unserer Mandantin erstellten und von Rödl & Partner zusammengefassten und plausibilisierten Sanierungskonzeptes begonnen, insbesondere sofort mit dem erforderlichen Personalabbau.

Der wesentliche Teil des Personalabbaus wurde, ungeachtet der nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens verkürzten Kündigungsfrist, noch im Mai 2015 umgesetzt. Ziel dieser Sofortmaßnahme war es einerseits, schnellstmöglich der Belegschaft

zu vermitteln, wer vom erforderlichen Personalabbau betroffen sein würde, um so zugleich auch die übrige, verbleibende Belegschaft zu beruhigen.

Andererseits war es mit Blick auf die beabsichtigte Kürze des Insolvenzverfahrens das Ziel, möglichst schnell Rechtssicherheit in den erwarteten Kündigungsschutzprozessen und damit Klarheit über die Kosten des Personalabbaus zu erhalten. Dies gelang uns schon bei Vorlage des Insolvenzplanes Ende Juli 2015. Damit war bereits vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens ein wesentlicher Teil des Personalabbaus rechtskräftig und die Kosten des Personalabbaus präziser einzuschätzen.

Im eröffneten Verfahren ordnete das Insolvenzgericht die Eigenverwaltung an. Der Geschäftsbetrieb wurde weiterhin absolut ungestört fortgesetzt. Dabei entwickelte sich das Unternehmen derart positiv, dass weitere einschneidende Personalmaßnahmen entbehrlich wurden. Gegen Ende des Verfahrens begann unsere Mandantin bereits wieder mit der Suche nach spezialisierten Fachkräften.

Insolvenzplan / Ergebnis des Verfahrens

Der notwendige verfahrensrechtliche Abschluss der Sanierung wurde mit dem am 3. August 2015 vorgelegten Insolvenzplan erreicht. Über diesen Insolvenzplan stimmten die Gläubiger am 29. September 2015 ab. In dem vollständig unspektakulären Termin stimmten 100 Prozent der Gläubiger für den Insolvenzplan.

Der Insolvenzplan bestimmte, dass die gesicherten Gläubiger eine Quote von 91 Prozent auf den gesicherten Teil ihrer Forderung und die ungesicherten Gläubiger eine Quote von 25 Prozent auf ihre Insolvenzforderung erhielten. Alle etwaigen Haftungsansprüche gegen den Geschäftsführer/Gesellschafter unserer Mandantin bzw. etwaige Anfechtungsansprüche, für welche der Sachwalter im Laufe des Verfahrens Anhaltspunkte ermittelte, wurden im Insolvenzplan geregelt. Mit dem Insolvenzplan trat folglich zugleich Rechtsfrieden gegenüber allen Haftungs- oder Anfechtungsschuldern ein.

Als Ergebnis des Insolvenzverfahrens konnte die EBIT-Quote planungsseitig auf rd. 3 Prozent angehoben werden. Durch die Gläubigerverzichte stieg die Eigenkapitalquote im nächsten vollen Geschäftsjahr auf rd. 91,8 Prozent.

Erst nach Abstimmung über den Insolvenzplan kam es zur ersten und letztlich einzigen Verzögerung im Verfahren, als die für Oktober 2015 erwarteten verbindlichen Auskünfte der Gemeinde und des Finanzamtes nicht rechtzeitig vorlagen.

Diese verbindlichen Auskünfte sichern die Steuerfreiheit des Sanierungsgewinns, der infolge des Insolvenzplanes entsteht,

und waren Bedingung für die Bestätigung des Insolvenzplanes. Infolgedessen verschob sich die Aufhebung des Insolvenzverfahrens um einen Monat. Das Verfahren dauerte somit letztendlich sieben statt der geplanten sechs Monate.

Resümee

Der Gesetzgeber hat mit dem Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung ein Sanierungsinstrument geschaffen, das, wohlverstanden eingesetzt, die Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen ermöglicht, die ein Unternehmen andernfalls nicht aus eigener Kraft stemmen könnte; das unter Beibehaltung des Rechtsträgers und der damit verbundenen Vorteile.

Zudem hat er ein Verfahren installiert, welches das frühzeitige Stellen eines Insolvenzantrags durch erheblichen Einfluss auf den Verfahrensablauf und die gerichtlichen Entscheidungen honoriert.

Voraussetzung für das Gelingen dieses Verfahrens ist jedoch vor allem, dass die Vertrauensbeziehung des Unternehmens zu den wesentlichen Kunden und Lieferanten, Banken und Kreditinstituten sowie sonstigen für das Verfahren relevanten Stakeholdern nicht bereits nachhaltig beschädigt ist und im Weiteren nicht beschädigt wird. Dies ist allerdings vom Unternehmen selbst durch eine frühzeitige Einleitung und professionelle Führung des Verfahrens zu bewerkstelligen. Des Weiteren ist es ein nahezu unverzichtbarer Vorteil, wenn bereits ein Sanierungskonzept erarbeitet ist, welches auch die Finanzierung des Unternehmens bzw. den Liquiditätsbedarf während des gesamten Verfahrenszeitraums ermittelt und im Falle einer Deckungslücke Wege zur Schließung dieser Lücke aufzeigt.

Aufgrund der positiven Erfahrungen der Geschäftsführung mit dem Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung kam es im vorliegenden Fall darüber hinaus zu einem weiteren Motivationsschub. Das Unternehmen arbeitet zurzeit daran, im Rahmen der operativen Exzellenz die Produktionsplanungs- und Steuerungsprozesse weiter zu optimieren und somit seine Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft zu erhöhen.

Kontakt für weitere Informationen



Raik Müller

Rechtsanwalt

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 511

E-Mail: raik.mueller@roedl.com

> IDW S6 – Die Markt- und Wettbewerbsanalyse im Sanierungsgutachten

Von Wolfram Lenzen,
Rödl & Partner Köln

In der letzten Ausgabe des Sanierungsbriefs wurde die finanzwirtschaftliche Entwicklung im Sanierungsgutachten nach IDW S6 beschrieben. In dieser Ausgabe widmen wir uns der Markt- und Wettbewerbsanalyse im Sanierungsgutachten und stellen einige Überlegungen vor, die im Zusammenhang mit der Beurteilung der Markt- und Wettbewerbssituation üblicherweise angestellt werden. Der zweite Beitrag zum IDW S6 gibt dann einen Überblick über operative Analysen im Sanierungsgutachten.

Die nachhaltige Sanierung eines Unternehmens und damit die Bestätigung der Sanierungsfähigkeit setzen voraus, dass das Unternehmen durch geeignete Sanierungsmaßnahmen sowohl die Wettbewerbsfähigkeit in seinem relevanten Markt als auch die Renditefähigkeit wiedererlangen kann. Wettbewerbsfähigkeit und Renditefähigkeit sind dabei nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern bedingen sich gegenseitig. So beschreiben die „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungsgutachten“ (IDW S6) den Begriff „Wettbewerbsfähigkeit“ als Potenzial des Unternehmens, Werte durch marktfähige Produkte und Leistungen zu schaffen.

Das Unternehmen muss also in der Lage sein, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen die Kundenanforderungen zu erfüllen.

Des Weiteren wird im IDW S6 ausgeführt, dass eine Voraussetzung für die Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit darin besteht, dass die Unternehmensleitung in der Lage ist, das Unternehmen in einem überschaubaren Zeitraum so weiterzuentwickeln, dass es eine Marktstellung erlangt, die ihm eine nachhaltige branchenübliche Rendite bei einer angemessenen Kapitalausstattung ermöglicht (Renditefähigkeit).

Wettbewerbsfähigkeit und Renditefähigkeit sind somit wechselseitig zu sehen. Ist das Unternehmen in der Lage, die Kundenanforderungen zu erfüllen, wird es für seine Produkte und Dienstleistungen Abnehmer finden und somit eine stabile Umsatzbasis vorfinden. Auf der anderen Seite muss das Unternehmen aber auch seine Leistungserstellungsprozesse und Kosten gemessen am Wettbewerb im Griff haben, um erfolgreich zu wirtschaften. Denn nur wenn das Unternehmen eine positive branchenübliche Rendite erwirtschaftet, wird es in der Lage sein, auf Marktveränderungen zu reagieren und eine stabile Wettbewerbsposition aufzubauen. Ein Peer-Group-Vergleich gibt hier Aufschluss über die branchenüblichen Renditen.

Gehen wir davon aus, dass das Unternehmen die Kundenanforderungen grundsätzlich kennt und erfüllt und seine Leistungserstellungsprozesse in den Griff bekommt. Dann stellt sich die Frage, warum der Kunde bei dem eigenen Unternehmen kaufen soll und nicht beim Wettbewerber. Wie kann aus einem Zufallskauf des Kunden eine bewusste Entscheidung für das eigene Unternehmen werden?

Die Beratungspraxis zeigt, dass diese Fragestellung, also die Frage nach den Wettbewerbsvorteilen des eigenen Unternehmens, die Verantwortlichen – gerade in mittelständisch geprägten Firmen – oft ratlos macht.

Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen setzt voraus, dass das Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern über Differenzierungsmerkmale bzw. Alleinstellungsmerkmale verfügt (im Englischen USP – Unique Selling Proposition). Differenzierungsmerkmale können unterschiedlicher Natur sein. Sie können beispielsweise im Produkt- und Preisbereich liegen, im Markenimage, im Produktions- und Servicebereich oder in der Kundennähe und Kundenbindung. Entscheidend für Differenzierungs- bzw. Alleinstellungsmerkmale sind jedoch gemäß IDW S6 folgende Kriterien:

- > Das Differenzierungsmerkmal muss vom Kunden wahrgenommen werden (d.h. es muss bei der Bestimmung von Differenzierungsmerkmalen die Kundensicht eingenommen werden – die Eigenwahrnehmung des Unternehmens ist dafür unerheblich).
- > Der Kunde muss bereit sein, das Differenzierungsmerkmal zu honorieren, d.h. es muss kaufrelevant für den Kunden sein.
- > Das Differenzierungsmerkmal muss dauerhaft sein und darf nicht allzu leicht imitierbar sein. Nur dann kann das Unternehmen sich hinsichtlich des Differenzierungsmerkmals langfristig vom Wettbewerb absetzen.

Die Überlegungen zum Differenzierungsmerkmal sind auch bedeutsam für die Herleitung eines Leitbildes des zu sanierenden Unternehmens, also der Beschreibung der strategischen Grundausrichtung.

Die vorstehenden Überlegungen zeigen, dass es elementar wichtig für die nachhaltige Sanierung eines Unternehmens ist, die Branchenstruktur, die Marktentwicklung und die Markttrends, die Kundenanforderungen und den relevanten Wettbewerb zu kennen. Die Erfahrung zeigt, dass der Analyse und Beurteilung der Markt- und Wettbewerbssituation in Sanierungsgutachten leider häufig nicht die Aufmerksamkeit geschenkt wird, die eigentlich notwendig wäre. Im Folgenden sollen einige Methoden beschrieben werden, die zur Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfeldes häufig bei der Erstellung und Beurteilung von Sanierungsgutachten angewendet werden.

Abgrenzung des relevanten Marktes

Am Anfang der Markt- und Wettbewerbsanalyse steht die Abgrenzung des relevanten Marktes. Hierbei gilt es herauszuarbeiten, welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen anbietet (ggf. definiert in Untergruppen), in welchen Regionen (Deutschland, Europa, Welt) das Unternehmen agiert und wie die Zielkundenstruktur aufgebaut ist. Hierbei lassen sich bereits Einflussfaktoren für weitere Analysen identifizieren. Beispielsweise können Marktentwicklungen in verschiedenen Regionen unterschiedlich sein. So kann einem gesättigten Heimatmarkt ein durchaus wachsender ausländischer Markt gegenüberstehen. Entwicklungen in den Märkten der Zielkunden können mittelbare Auswirkungen auf den eigenen Absatzmarkt haben etc.

Analyse der allgemeinen Marktentwicklung

Analysen zur allgemeinen Marktentwicklung sollen Aufschluss darüber geben, wie sich der zu betrachtende Absatzmarkt in der Vergangenheit entwickelt hat und welche zukünftige Entwicklung prognostiziert wird. Häufig wird hierbei auf den erzielten Umsatz, der insgesamt in einem definierten Markt erwirtschaftet wurde, abgehoben. Abgrenzungen können beispielsweise regional (Deutschland, Europa, weltweit etc.) oder nach einzelnen Produktarten (Textil/Bekleidung, Damenoberbekleidung, Herrenbekleidung etc.) erfolgen. Die Analyse zur allgemeinen Absatzmarktentwicklung soll insbesondere in Hinsicht auf zwei Fragestellungen Aufschluss geben.

Zunächst ist von Bedeutung, in welchem Marktlebenszyklus das Unternehmen agiert: Ist das Unternehmen in einem wachsenden Markt tätig, in dem auch zukünftig auf eine stabile Umsatzentwicklung zu hoffen ist, oder ist der Markt gesättigt? Unter Umständen befindet sich der relevante Wachstumsmarkt auch bereits in einer Schrumpfungsphase, bspw. weil das Produkt oder die Dienstleistung, die das Unternehmen anbietet, technologisch überholt ist. Ein Beispiel hierfür wäre die früher stark verbreitete VHS-Videokassette oder entsprechend Musikkassetten. Mit dem Aufkommen digitaler Speichermedien sind damals ganze Märkte zusammengebrochen, Unternehmenskrisen und Insolvenzen waren die Folge. Man erkennt, dass bereits die Analyse des allgemeinen Marktes Aufschluss über die Krisenursachen und die mögliche Ableitung von Sanierungsmaßnahmen und damit in Folge auch die zukünftige strategische Ausrichtung liefern kann.

Ein weiteres, nach wie vor in vielen Krisenfällen anzutreffendes Beispiel für eine möglicherweise krisenauslösende Marktentwicklung ist das hohe Wachstum im Bereich E-Commerce. Viele Unternehmen des stationären Handels haben die Entwicklungen und die Konkurrenz des E-Commerce für ihre eigene Geschäftsentwicklung unterschätzt.

Quellen für die Analyse allgemeiner Marktentwicklungen können u.a. Markt- und Branchenstudien von Verbänden, Kreditinstituten und Forschungseinrichtungen sein. Aber auch Studien zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung können hilfreich für die Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Marktentwicklung sein. Wertvolle Informationen können sich zudem durch die Hinzuziehung von Branchenexperten ergeben.

Analyse der Marktstruktur

Die Analyse der Markt- und Wettbewerbsstruktur hilft dabei, Marktkräfte besser einschätzen und die Positionierung des Unternehmens in seinem Wettbewerbsumfeld besser definieren zu können. Hierbei stehen bspw. die Fragen im Vordergrund, ob es sich hinsichtlich der Wettbewerbsstruktur um ein Angebotsmonopol, ein -oligopol oder ein -polypol handelt, d.h. ob es einen Anbieter, wenige oder sehr viele Anbieter in dem relevanten Markt gibt. Die wohl am häufigsten anzutreffende Form des Anbietermarktes ist das Angebotspolypol, bei dem viele Marktteilnehmer sich einen definierten Markt teilen. Nachdem geklärt ist, wie viele Marktteilnehmer es auf der Angebotsseite gibt, stellt sich die Frage nach der Unternehmensgröße der einzelnen Wettbewerber. Es ist grundsätzlich davon auszugehen, dass ein Wettbewerber umso stärker den Markt beeinflussen kann, je größer er ist. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass mit der Größe auch die Finanzkraft steigt, nicht zuletzt deshalb, weil größere Unternehmen eher in der Lage sind, ihr Produktangebot zu diversifizieren oder auch renditeschwächere Segmente zu subventionieren, wenn dies strategisch sinnvoll erscheint.

Analyse von markt- und wettbewerbsbeeinflussenden Umweltfaktoren

Die Markt- und Branchenentwicklung kann neben der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung auch von anderen Faktoren abhängig sein. Diese gilt es herauszufinden und in die Beurteilung der Marktentwicklung einzubeziehen. Ein gängiges Instrument, um unterschiedliche Bereiche möglicher Einflussfaktoren abprüfen zu können, ist die PESTL-Analyse. Im Rahmen dieser Analyse sollen die Fragen beantwortet werden, welche zukünftigen Trends das Marktverhalten verändern können, wie diese für das Unternehmen zu gewichten sind und in welchem Zeitraum sich diese Veränderungen auf das Marktverhalten auswirken können.

Die PESTL-Analyse untersucht unterschiedliche Untersuchungsfelder der externen Umwelt:

- P – Politische Faktoren (political change)
- E – Ökonomische Faktoren (economic change)
- S – Soziokulturelle Faktoren (sociological change)
- T – Technologische Faktoren (technological change)
- L – Rechtliche Faktoren/Gesetzgebung (legal change)

Politische Faktoren können beispielsweise Subventionen sein, politische Stabilität (man denke hier insbesondere auch an internationale Bezüge, ebenso Sanktionen), Sicherheitsvorschriften etc. Ein aktuelles Beispiel sind Sanktionen gegen Russland mit entsprechenden Handelsbeschränkungen und damit Auswirkungen auf inländische Unternehmen und deren russischen Absatzmarkt.

Unterökonomische Faktoren fallen Wirtschaftswachstum, Inflation, Konjunkturzyklen, Verfügbarkeit von Ressourcen etc. Als aktuelles Beispiel kann der Fachkräftemangel in einigen Branchen angeführt werden. Durch die beschränkte Verfügbarkeit von geeignetem Personal können sowohl Wachstum wie auch Qualitätserfordernisse in bestimmten Bereichen nur unzureichend erfüllt werden.

Soziokulturelle Faktoren sind z.B. der Lebensstil, demografische Einflüsse, Einkommensverteilung, Bildung etc. Ein wichtiger Effekt ist auch die zunehmende Alterung der Gesellschaft. Für bestimmte Unternehmen erschließen sich hier neue Marktfelder bzw. kommt es hier zu verstärkter Nachfrage. Man denke an Unternehmen aus den Bereichen Medizin, Forschung, Pflege. Für andere Unternehmen kann es zu negativen Auswirkungen kommen, bspw. Krankenkassen, Träger von Bildungseinrichtungen etc.

Technologische Faktoren können neue Produkte und Prozesse sein, Produktlebenszyklen, staatliche Forschungsausgaben etc. Die technologischen Faktoren sind sicherlich Faktoren, an die sehr häufig gedacht wird und die gut wahrnehmbar sind. Man denke beispielsweise an E-Commerce, digitale Speichermedien, Technologie im Bereich Wärme und Energie oder Ähnliches.

Rechtliche Faktoren sind unter anderem Gesetzgebung, Steuer Richtlinien, Wettbewerbsregelungen, Produktvorgaben etc. Ein aktuelles Beispiel sind die Abgasvorschriften bei Pkw und Lkw, die Automobilhersteller, Automobilzulieferer, Engineering-Unternehmen etc. beeinflussen können.

Es ist anzumerken, dass es zwischen den einzelnen Faktoren Abhängigkeiten geben kann, man denke bspw. an neue technologische Entwicklungen und die Verfügbarkeit von Fachkräften.

Analyse der Erfolgsfaktoren

Eine überaus wertvolle Analyse im Rahmen der Unternehmenssanierung kann die Analyse der Erfolgsfaktoren sein. Sie kann nicht nur den Blick des Managements für relevante Steuerungsgrößen schärfen, sondern auch deutliche Hinweise für unternehmensinterne Schwachstellen in Prozessabläufen geben. Zudem liefert die Erfolgsfaktorenanalyse Angaben darüber, warum ein Kunde bei einem bestimmten Unternehmen kauft oder eben nicht. Ich verweise hier auf die oben stehenden Ausführungen zum Thema „Wettbewerbsvorteile“.

Die Analyse der Erfolgsfaktoren kann in unterschiedlichen Schritten erfolgen. Am Anfang steht die eigentliche Definition der Faktoren, die für die Kunden kaufentscheidend sind (unsere Erfolgsfaktoren). Dies können bspw. Lieferzeit, Liefertreue, Qualität bestimmter technischer Merkmale, Passgenauigkeit, Preisniveau, Innovationsfähigkeit, Beratungsqualität, Erreichbarkeit sein, um nur einige zu nennen. In einem nächsten Schritt bietet es sich an, diese Erfolgsfaktoren zu gewichten, um später einen Fokus bei der Definition entsprechender Maßnahmen setzen zu können. Anschließend werden die Erfolgsfaktoren hinsichtlich des Erfüllungsgrades durch das Unternehmen bewertet. Es bietet sich hier an, auch die wesentlichen Wettbewerber – soweit bekannt – anhand der gewonnenen Faktoren zu bewerten.

Überraschende Ergebnisse können erzielt werden, wenn die Einschätzung der Erfüllungsgrade auch direkt bei wesentlichen Kunden abgefragt werden kann. Hierbei kann ermittelt werden, ob die Definition der Erfolgsfaktoren richtig ist und die Einschätzung des Unternehmens hinsichtlich des Erfüllungsgrades (Eigenwahrnehmung) mit der Einschätzung der Kunden (Fremdwahrnehmung) übereinstimmt. Fairerweise muss man allerdings sagen, dass je nach Unternehmensstruktur, Projektumfang und zur Verfügung stehender Zeit eine Abfrage bei den relevanten Kunden nicht immer möglich ist. Ist eine Kundenabfrage durchführbar, kann die Beurteilung der Erfolgsfaktoren ein hochinteressantes und mächtiges Werkzeug sein.

Fazit

Die Markt- und Wettbewerbsanalyse bietet ein weites Feld an Überlegungen und Analysemethoden. Am Ende geht es um die Beantwortung der Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Realistischerweise muss man zugeben, dass die Analyse- und Beurteilungsmöglichkeiten von Markt und Wettbewerb umso detaillierter und aussagekräftiger werden, je größer das zu beurteilende Unternehmen ist. Bei kleineren mittelständischen Unternehmen in einem polypolen Marktumfeld sollte man die Verhältnismäßigkeit der Untersuchung im Auge behalten.

Kontakt für weitere Informationen



Wolfram Lenzen
Dipl.-Kaufmann, EMBA
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 521
E-Mail: wolfram.lenzen@roedl.com

> IDW S6 – Überblick operativer Analysen im Sanierungsgutachten

Von Tobias A. Fusten,
Rödl & Partner Köln

Ein professioneller Restrukturierungs- und Sanierungsansatz ermöglicht krisengeschüttelten Unternehmen einen erfolgreichen Neustart. Um ein Unternehmen langfristig gesund zu lassen, muss allerdings mehr betrachtet werden als nur finanzwirtschaftliche Aspekte oder das Markt- und Wettbewerbsumfeld. Ein erfolgreiches Sanierungsgutachten sollte immer das Ziel haben, den Leistungserstellungsprozess nachvollziehbar zu untersuchen und diesen zu verbessern. In den folgenden Ausgaben werden wir die operativen Analysen im Gutachten näher beleuchten und Ihnen ein Bild darüber vermitteln, welche Analysen und Erkenntnisse für ein zielführendes Sanierungsgutachten notwendig sind.

Operative Bereiche eines Gutachtens

Selbstverständlich sind je nach Unternehmen andere operative vorhanden. In einem Dienstleistungsunternehmen hängt die Wertschöpfung von der Ressource Personal ab, in anlagenintensiven Bereichen von den Produktionskapazitäten. In der Regel sind jedoch ähnliche Handlungsfelder die Garanten der vergangenen und künftigen Leistungserbringung.

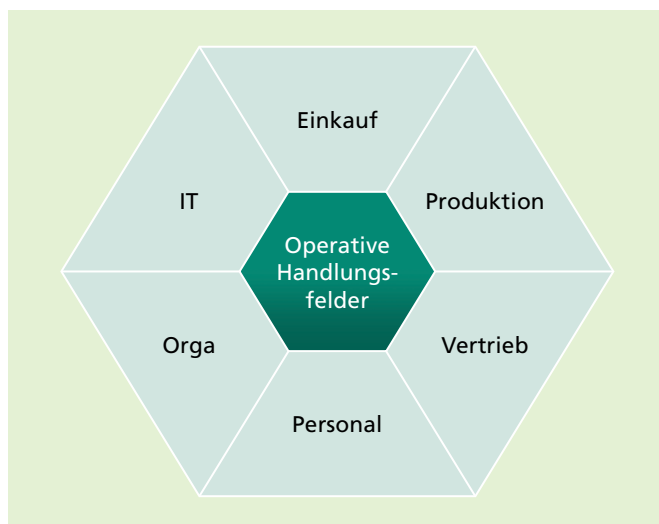


Abb. 1: Operative Handlungsfelder

Nach der Identifikation der Krisenursachen und der Ableitung eines Leitbildes für das zu sanierende Unternehmen müssen entsprechende Sanierungsmaßnahmen entwickelt werden. Hierzu ist es zwingend notwendig, eine dezidierte Analyse der Handlungsfähigkeit der einzelnen Bereiche vorzunehmen.

Beispiele für Analysefelder

Zur Kostenoptimierung eines Unternehmens kann insbesondere der Einkauf einen wesentlichen Beitrag leisten. Ein eingesparter Euro bei den Beschaffungskosten kann den Gewinn eines Unternehmens um einen Euro erhöhen. Im Vertrieb muss zumeist ein deutlich höherer Beitrag geleistet werden, um denselben Effekt zu erreichen. Diese einfache betriebswirtschaftliche Weisheit wird jedoch häufig ignoriert zugunsten einer oftmals angestrebten Sanierung über den Umsatz. Neben den langlaufenden Sanierungsmaßnahmen in Bezug auf Beschaffungsprogramm und Lieferantenstruktur können hier jedoch auch bereits erste liquiditätsschöpfende Maßnahmen, z.B. im Bereich der Konditions- und Preismodelle, eingeleitet werden, die bereits kurzfristig finanziellen Spielraum für die Überlebensfähigkeit der Gesellschaft sichern.

Wo immer ein Produkt oder eine Dienstleistung für einen Kunden entstehen, existieren Wertschöpfung und Verschwendung in einem Wertstrom. Die Kunst ist es, die Verschwendung einzudämmen und die Prozesse am Kunden auszurichten. Ein Sanierungsgutachten, das nicht abprüft, inwieweit der Leistungserbringungsprozess adäquat ist, kann auch niemals feststellen, inwieweit das Unternehmen zukunftssicher aufgestellt und die geforderte Wettbewerbsfähigkeit (wieder-) hergestellt werden kann.

Gerade in Krisenzeiten muss man sich mit den zumeist stiefmütterlich behandelten Themenkomplexen Personal, Organisation und IT auseinandersetzen. Wenn die strukturellen Voraussetzungen nicht geschaffen sind, muss eine noch so intensive operative Restrukturierung in den leistungserbringenden Bereichen zwangsläufig scheitern. Eine Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit ist häufig schon an zwar notwendigen, jedoch unterlassenen Investitionen z.B. in die IT-Landschaft gescheitert.

In der kommenden Ausgabe werden wir unsere Themenreihe mit dem operativen Bereich „Einkauf“ beginnen und aufzeigen, welche Analysen und Erkenntnisse im Rahmen eines Sanierungsgutachtens beachtenswert sind.

Kontakt für weitere Informationen



Tobias A. Fusten
Dipl. Kaufmann
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 517
E-Mail: tobias.fusten@roedl.com

> Qualität sichern und Kosten senken: So kombinieren Sie erfolgreich SAP und Kanban

Von Dirk Neumann und Thomas Schlag,
Rödl & Partner Köln

Kosten, Qualität und Lieferservice bilden ein Dreieck, das jedes Unternehmen ausbalancieren muss. Alle drei Faktoren beeinflussen sich gegenseitig stark: Verbessert man nur einen Faktor, verschlechtern sich meist die anderen beiden. Die Richtung gibt dabei immer der Kunde vor.

Wie kann ein Unternehmen die Kosten senken und die Liefer-Performance steigern, ohne dabei die Qualität zu gefährden? Hier ist es entscheidend, Roh- und Halbfertigteile in der Produktion richtig zu planen und zu steuern. Zum einen muss die Versorgungssicherheit der einzelnen Arbeitsplätze gewährleistet sein. Zum anderen muss die richtige Menge zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Ort geliefert werden, um effizient fertigen zu können.

ERP-Systeme unterstützen bei komplexen Prozessen

Im digitalen Zeitalter greifen Unternehmen jeder Größe und Branche zu ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning). Sie sollen den hochkomplexen Arbeitsalltag unterstützen und vereinfachen. ERP-Systeme planen und steuern alle Ressourcen des Unternehmens – von der Materialbeschaffung bis hin zu Kapital- und Personalbedarfen. Die starke Vernetzung von Informationen im Unternehmen hilft den Mitarbeitern dabei, die Prozesse abzuwickeln und zu kontrollieren.

Häufig gelingt es jedoch nicht, optimal zu planen und zu steuern. Materialbeschaffung und disposition beispielsweise sind auch mit Software-Unterstützung für die Mitarbeiter koordinativ sehr aufwendig. Ein ERP-System garantiert dabei keine optimalen Bestandshöhen und Lieferzeitpunkte.

Die traditionelle Materialbedarfsplanung (hier am Beispiel von SAP) ermittelt Produktionsmengen und -termine auf Endproduktebene anhand des Kundenbedarfs. Die vorgelagerten Termine und Mengen der (Bau-)Teile ergeben sich aus der Stücklistenauflösung. Mehrfach verwendete Roh- und Halbfertigteile werden zu Mengeneinheiten – sogenannten Losen – zusammengefasst. Innerhalb einzelner Fertigungsstufen werden die so entstandenen Lose unabhängig vom tatsächlichen Kundenbedarf vollständig gefertigt.

Da unbekannt ist, wann das Material von der nachgelagerten Fertigungsstufe tatsächlich benötigt wird, wird es durch die Produktion geschoben (Push-Steuerung) und zwischengelagert. Der Materialbestand innerhalb der Produktion steigt, freie Kapazitäten werden für Lagerware verschwendet, während

Kundenaufträge warten. Dadurch verlängert sich die Durchlaufzeit in der Produktion.

Kanban – alle Informationen auf einer Karte

Um den Aufwand der Mitarbeiter zu reduzieren, Materialbestände zu senken und Wartezeiten zu vermeiden, kann man ein einfaches visuelles Versorgungskonzept aus dem Lean-Management heranziehen: das Kanban-System. Kanban (japanisch: Karte) ist ein selbststeuerndes System für Produktions- und Materialflüsse in der Fertigung, basierend auf deren physischem Materialbestand.

Standardisierte Behälter mit fest definierten Teilmengen versorgen einen Arbeitsplatz beispielsweise mit Montageteilen. Aus diesen Behältern bedienen sich die Mitarbeiter. Ist einer dieser Behälter leer, startet der Kanban-Kreislauf. Dazu wird von diesem Arbeitsplatz (Senke) eine standardisierte Karte (Kanban) mit allen benötigten Informationen an einen Versorgungs-Arbeitsplatz (Quelle) übermittelt, der das Material herstellt. Dabei kann es sich um einen Vormontageschritt handeln oder um eine Befüllung mit Zukaufteilen aus einem zentralen Lagerbereich. Typischerweise stehen auf der Karte Teilennamen, Teilenummer, Menge sowie Verbrauchs- und Bezugsort. Weitere Informationen können ergänzt werden, zum Beispiel ein detaillierter Lagerplatz oder ein Barcode.

Ist das angeforderte Teil produziert oder beschafft, werden Karte und Ladungsträger wieder vereint und wandern von der Quelle zurück zur Senke. Während der Wiederbeschaffung bedient sich der Mitarbeiter aus einem zweiten identischen Behälter. Ist dieser geleert, beginnt der Kreislauf von Neuem.

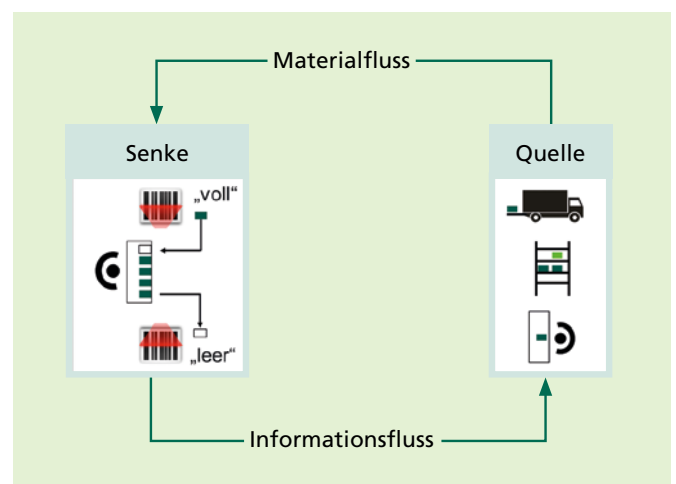


Abb. 1: Kanban-Kreislauf

Die Anzahl an verwendeten Karten definiert, wie viele Bestände in der Fertigung in Umlauf sind – kein Ladungsträger darf ohne eine zugehörige Karte eingelagert werden. Indem man Karten wegnimmt oder hinzufügt, können Schwankungen kurzfristig nivelliert und Bestände stets gering gehalten werden.

„Ziehen“ statt „drücken“

Ein Kanban-System ist einfach zu steuern: Eine rein optische Kontrolle ist hierzu ausreichend – zum Beispiel durch ein Board mit Steckplätzen für die Karten, deren Teile wiederzubeschaffen sind. Dazu werden für jede Teilegruppe zugehörige Steckplatzgruppen angelegt. Durch individuelle Farbmarkierungen innerhalb der Gruppen erkennt der Produktionsverantwortliche sofort, ob die Umlaufgeschwindigkeit der Ladungsträger planmäßig, zu schnell oder zu langsam ist. Bei Bedarf kann er die Kartenzahl anpassen: Wird mehr Material verbraucht als geplant, zirkulieren die Karten zu schnell – wird weniger benötigt, zirkulieren sie zu langsam.

Kanban verändert das Steuerungskonzept in der Fertigung. Teile werden nicht länger in die Produktion geschoben (Push-Steuerung), vielmehr werden sie von einzelnen Verbrauchern zum richtigen Zeitpunkt angefordert, also gezogen (Pull-Steuerung).

SAP und Kanban – nur scheinbar ein Widerspruch

Ist der Einsatz von Kanban – ein Verfahren, das keinerlei Unterstützung durch die IT bedarf – und die gleichzeitige Nutzung von SAP ein Widerspruch? Nein, denn: Ein wichtiger Grundsatz des Lean-Managements lautet, dass Informationstechnologie funktionierende Prozesse unterstützen soll. Diese Unterstützung ist durch eine Integration von Kanban in SAP gegeben.

Ist das Material eines Kanban-Behälters verbraucht, wird dieser durch den Arbeiter auf den Status „leer“ gesetzt. Um den manuellen Buchungsaufwand auf ein Minimum zu reduzieren, genügt hierzu in Zusammenarbeit mit SAP das Abscannen eines Barcodes. Wird neues Material nachgeliefert, erfolgt eine erneute Statusänderung durch Scannen auf „voll“. „Voll“ und „leer“ bilden dabei die minimale Anzahl an Unterscheidungsmerkmalen. Darüber hinaus können weitere Status wie „wartend“ oder „in Gebrauch“ verwendet werden, um die Kanban-Kreisläufe zu detaillieren.

Neben dem klassischen Kanban gibt es in SAP eine weitere Variante des Versorgungskonzepts: Beim „Ereignisgesteuerten Kanban“ wird die Karte erst bei Meldung eines Bedarfs erstellt und nach Verbrauch wieder gelöscht. So können auch selten genutzte Materialien von einem Kanban-Regelkreis profitieren, ohne dass dauerhaft Bestand in der Fertigung vorgehalten werden muss.

Der Spezialfall des „Ein-Karten-Kanban“ sieht eine Bedarfsmeldung vor, wenn die Teile eines Ladungsträgers etwa halb verbraucht wurden. Bis zum Zeitpunkt der Leermeldung muss dieser wieder aufgefüllt sein – so ist nur ein Behälter im Einsatz. Nicht der Status wird beim „Mengenimpuls-Kanban“ vom Mitarbeiter gebucht, sondern die Entnahmemenge. Das System erkennt daraufhin, wann alle Teile verbraucht wurden, und setzt den Ladungsträger automatisch auf Status „leer“.

Effizienter dank Digitalisierung

Die klassische Kanban-Variante, bei der ein Barcode die Informationen transferiert, wird als elektronisches Kanban (oder e-Kanban) bezeichnet. Alle weiteren Aktionen im System – wie Lagerveränderungen, Bedarfsauslösung oder Rechnungsstellungen – erfolgen automatisiert im Hintergrund. Mitarbeiter, die die Planung und Steuerung überwachen, können in SAP als Prozessverantwortliche deklariert werden. Diese Prozessverantwortlichen – wie Meister oder Vorarbeiter – können in SAP über die elektronische Kanban-Tafel die Bestands- und Fertigungsplanungssituation der durch Kanban versorgten Teile überblicken.

RFID-Lösungen ermöglichen es, die Versorgung weiter zu automatisieren und Kanban somit wirtschaftlich effizienter zu machen. RFID-Gates als stationäre Lösung registrieren beispielsweise die Entnahme von Ladungsträgern aus Lagerplätzen ebenso wie die erneute Bestückung. Der daran gekoppelte Statuswechsel im Kanban-Kreislauf kann dank der RFID-Technologie somit ohne das Abscannen von Barcodes vollautomatisch abgewickelt werden.

Fazit

IT-unterstützte Kanban-Kreisläufe vereinen die positiven Aspekte der beiden Systeme. ERP-Systeme haben viele Einstellmöglichkeiten und Hebel, die die Materialplanung und -disposition beeinflussen. Fehlende Planungsgenauigkeit und eine Push-Steuerung machen die Materialversorgung ineffizient. Kanban-Systeme alleine ermöglichen eine verbesserte Pull-Steuerung und federn Materialbedarfsschwankungen flexibel ab. Jedoch bleiben die elektronische Erfassung der Verbräuche und weitere administrative Tätigkeiten aufwendig. Dieser Aufwand kann jedoch reduziert werden, indem man beide Systeme verbindet. So erreicht man optimale Bestandsmengen und Lieferzeitpunkte sowie minimalen administrativen Aufwand – dank einer selbstgesteuerten Materialversorgung, eingebunden in den Informationskreislauf eines ERP-Systems.

Kontakt für weitere Informationen



Thomas Schlag

Dipl.-Kaufmann

Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 514

E-Mail: thomas.schlag@roedl.com

> Strukturierter Entlassungsprozess von Patienten: So arbeiten Kliniken ertragreicher

Von Jörg Hattenbach, Marie-Therese Gaul,
Rödl & Partner Köln

Die Einführung des DRG-Systems (Diagnosis Related Groups) hat das Abrechnungssystem für Kliniken grundlegend verändert. Kliniken können seit 2004 nicht mehr nach Tagessätzen abrechnen, sondern nur noch anhand von diagnosebezogenen Fallpauschalen.

Jeder DRG wird eine mittlere Verweildauer zugeordnet, sodass Kliniken motiviert werden, ökonomisch zu arbeiten. Kann eine Klinik wirtschaftlicher arbeiten als in der DRG-Pauschale kalkuliert, kann sie einen Gewinn erzielen. Ökonomisch betrachtet liegt die Dauer eines Klinikaufenthalts idealerweise zwischen der unteren Grenzverweildauer und der mittleren Verweildauer.

Kliniken, die ihre Prozesse in Sachen Kosten ineffizient gestalten und notwendige Sanierungsmaßnahmen verpassen, sind mittelfristig nicht konkurrenzfähig. Das DRG-System zwingt Kliniken dazu, die Prozesse und die Belegungssituation ihrer Betten zu optimieren. Am Entlassungstag freiwerdende Betten sollten möglichst am selben Tag wieder belegt werden, um zusätzliche Fallzahlen zu generieren.

Der optimierte Entlassungsprozess von Patienten

Oft beschäftigen sich Kliniken zu spät mit der Entlassung der Patienten. So erfährt beispielsweise die Pflege zu spät von bevorstehenden Entlassungen und kann diese nicht vorbereiten – oder der Arztbrief verspätet sich. Die Folgen reichen von späten Entlassungszeiten am Entlassungstag bis hin zu längeren Verweildauern.

Ein strukturierter Entlassungsprozess über alle beteiligten Berufsgruppen hinweg macht das Verfahren transparenter und vereinfacht Abläufe. Grundvoraussetzung hierfür: Die Klinik beschäftigt sich bereits während der Aufnahme des Patienten mit dessen Entlassung. So stellt man anhand der DRG und deren mittlerer Verweildauer fest, wann der frühestmögliche Entlassungstag ist. Die vorbereitenden Tätigkeiten können anhand des prognostizierten Termins rückwärts geplant werden.

Beispielhaft zeigt die nachfolgende Grafik einige Tätigkeiten, die während eines Entlassungsprozesses anfallen – mit der Zuordnung zum entsprechenden Zeitfenster.

Ein strukturierter Entlassungsprozess verfolgt mehr als nur ökonomische Ziele: Die bereitgestellten Hilfsmittel machen die Informationen innerhalb und zwischen den einzelnen Berufsgruppen transparenter. Informationen sind rechtzeitig

verfügbar, sodass die richtigen Dinge zur richtigen Zeit erledigt werden. Der Morgen des Entlassungstages ist weniger hektisch, da die Entlassung bereits vorbereitet ist.

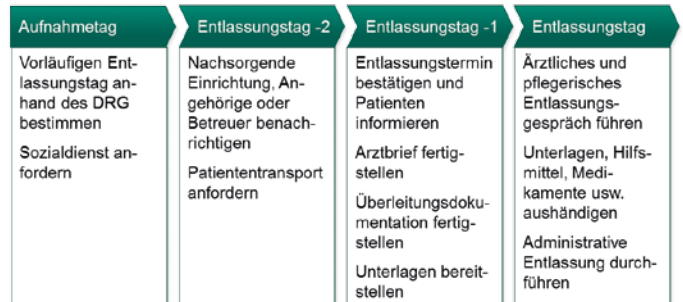


Abb. 1: Beispielhafte Tätigkeit im Entlassungsprozess

Neben einem erleichterten Ablauf verfolgt ein strukturierter Entlassungsprozess auch ganz klar ein wirtschaftliches Ziel: die Belegoptimierung. Daher versuchen viele Kliniken, Patienten bereits vor 10 Uhr zu entlassen. Je besser die Entlassung vorbereitet ist, desto eher kann der Patient am Entlassungstag die Klinik verlassen. Und desto eher kann derselbe Bettenplatz an diesem Tag neu belegt werden.

Ein Klinikbeispiel zeigt: Durch einen strukturierten Ablauf kann man die Entlassungen bis 10 Uhr innerhalb weniger Monate um 86 Prozent steigern.

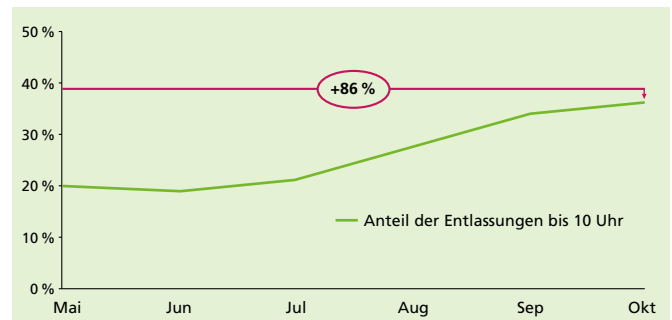


Abb. 2: Anteil Entlassung im Zeitablauf

Kontakt für weitere Informationen



Jörg Hattenbach
Dipl.-Betriebswirt, MBA
Tel.: +49 (221) 94 99 09 – 510
E-Mail: joerg.hattenbach@roedl.com

> Veranstaltungen

Forum Going Global Nürnberg, Forum International Köln und Forum International Stuttgart

Die Märkte weltweit bieten heute mehr denn je vielfältige Herausforderungen und Chancen für deutsche international tätige Unternehmen. Als eine der größten Außenwirtschaftsveranstaltungen Deutschlands bietet das 17. Forum Going Global, das am 9. Juni 2016 in unserem Stammhaus in Nürnberg stattfindet, insbesondere international agierenden Unternehmen die Gelegenheit, sich umfassend aus erster Hand zu informieren.

Nutzen Sie die internationale Expertise auch direkt bei Ihnen vor Ort und seien Sie dabei, wenn das Forum International Köln am 7. Juni 2016 in unserer Niederlassung im Kranhaus 1 Premiere feiert und das Forum International Stuttgart am 8. Juni 2016 in unserer Niederlassung im Citygate in die zweite Runde geht.

Internationalität im Mittelpunkt

Eine Vielzahl an Fachvorträgen zu ausgewählten Themen liefert interessante Einblicke in die Themen Recht, Steuern, Wirtschaft und IT. Ergreifen Sie die Chance, Expertise aus erster Hand zu bekommen, und diskutieren Sie gemeinsam mit unseren internationalen Experten.

Veranstaltungstermine und Programme 2016

Das 1. Forum International Köln findet am Dienstag, den 7. Juni 2016 statt.

Detaillierte Informationen zu den Vorträgen und zur Anmeldung finden Sie unter www.roedl.de/forum-international-koeln

Das 2. Forum International Stuttgart findet am Mittwoch, den 8. Juni 2016 statt.

Detaillierte Informationen zu den Vorträgen und zur Anmeldung finden Sie unter www.roedl.de/forum-international-stuttgart

Das 17. Forum Going Global findet am Donnerstag, den 9. Juni 2016 in Nürnberg statt.

Detaillierte Informationen zu den Vorträgen und zur Anmeldung finden Sie unter www.roedl.de/forumgoingglobal

Perspektiven gestalten

„Wir stehen unseren Mandanten weltweit beratend zur Seite. Gemeinsam erörtern wir rechtliche, steuerliche sowie betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und entwickeln unternehmerische Aussichten für die Zukunft.“
Rödl & Partner

„Auch die beste Planung führt bei Auftritten manchmal zu Überraschungen. In schwierigen Situationen ist es dann wichtig, dass unser Trainer uns neue Wege aufzeigt, um die jeweilige Figur noch erfolgreich errichten zu können.“
Castellers de Barcelona



„Jeder Einzelne zählt“ – bei den Castellers und bei uns.

Menschentürme symbolisieren in einzigartiger Weise die Unternehmenskultur von Rödl & Partner. Sie verkörpern unsere Philosophie von Zusammenhalt, Gleichgewicht, Mut und Mannschaftsgeist. Sie veranschaulichen das Wachstum aus eigener Kraft, das Rödl & Partner zu dem gemacht hat, was es heute ist.

„Força, Equilibri, Valor i Seny“ (Kraft, Balance, Mut und Verstand) ist der katalanische Wahlspruch aller Castellers und beschreibt deren Grundwerte sehr pointiert. Das gefällt uns und entspricht unserer Mentalität. Deshalb ist Rödl & Partner im Mai 2011 eine Kooperation mit Repräsentanten dieser langen Tradition der Menschentürme, den Castellers de Barcelona, eingegangen. Der Verein aus Barcelona verkörpert neben vielen anderen dieses immaterielle Kulturerbe.

Impressum

Sanierungsbrief, April 2016

Herausgeber: Rödl Consulting AG
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln
Tel.: + 49 (221) 94 99 09 – 0 | www.roedl.de

Verantwortlich für den Inhalt: Wolfram Lenzen – wolfram.lenzen@roedl.com
Kranhaus 1, Im Zollhafen 18, 50678 Köln

Layout/Satz: Jasmin Jochum
Designkonzepte & Visuelle Kommunikation
hello@shockinggrey.de

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung noch kann er eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist Rödl & Partner stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet Rödl & Partner nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Rödl & Partner übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gerne für Sie zur Verfügung.

Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von Rödl & Partner und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderung, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung von Rödl & Partner.