

03 taskreport



Lieber Leser,

der Countdown läuft! Schon wieder nähern wir uns dem Jahres-Endspurt. Zwar sind die Sommerferien gerade erst vorbei und Weihnachten scheint noch fern, aber genau betrachtet hat dieses Jahr nur noch wenige Wochen, die produktiv zu nutzen sind.

Wir müssen uns daher baldmöglichst operativ auf 2010 einstellen. Das ist gerade in turbulenten Zeiten nicht einfach: Flexibilität ist ebenso gefragt wie Kreativität und gesunde Aggressivität im Markt. Jenseits von guten Konzepten kommt es dabei vor allem auf Umsetzungskompetenz an. taskforce bietet ihren Kunden operative Umsetzung mit handfesten Ergebnissen auf Basis durchdachter Strategien.

Legen Sie jetzt das Fundament für 2010, damit Ihr Unternehmen im nächsten Jahr sofort durchstarten kann.

Wir wünschen Ihnen Erfolg.

Lennart Koch

Bottom Line versus Top Line? Kann Kostensenkung ohne Umsatzsteigerung Unternehmen nachhaltig helfen?

Die Krise hat es deutlich gezeigt: Der EBIT steht als eine der wichtigsten Kennzahlen im Fokus und gibt deutliche Hinweise auf den Stand der Dinge. Und da sieht es bei vielen Unternehmen gar nicht rosig aus. Wenn aber ein Unternehmen Geld verliert, ist das nicht akzeptabel, insbesondere nicht auf längere Sicht. Und die Folgen sind für alle spürbar: Die interne Kultur ist gestört, variable Gehälter sind tangiert, der Betriebsrat wird unruhig, das Selbstverständnis ist angekratzt, die Marktposition gefährdet.

Dieser Situation begegnen wir zurzeit häufig. In vielen Fällen wird schnell erkennbar, dass insbesondere die Kosten kurzfristig reduziert werden müssen. Das lässt sich relativ schnell realisieren, weshalb Berater gerne auf der Kostenseite arbeiten, um eine akzeptable Bottom Line zu erzielen. Das ist sicher nicht falsch, und der Erfolg solcher Maßnahmen lässt sich am Nettoergebnis gut messen.

Sehr viel später – manchmal leider zu spät – erkennt man dann, dass der Vertrieb nicht hinreichend performant ist. Wenn aber die Umsatzgenerierung nicht optimal läuft, ist das Unternehmen für die Zukunft einfach schlecht gerüstet. Obwohl die Ursachen vielfältig sein können, ist eine Grundvoraussetzung für eine gute Top Line, also eine erfolgreiche Umsatzentwicklung, ein professionell geführter performanter Vertrieb. Neben seiner Kernaufgabe des Verkaufens ist er zugleich auch der Radar für den Markt, der wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung des Unternehmens gibt.

Was aber macht einen guten Vertrieb aus?

Zunächst einmal liegt ein genauer Plan für die nächste Geschäftsperiode vor. Die Vertriebsgebiete sind ausgewogen und klar zugeordnet. Zielgruppen und Adressen sind "à jour" und werden mit Engagement und gesunder Aggressivität bearbeitet. Ein Aktivitäten-Management sorgt dafür, dass die Frequenz der Kundenkontakte hoch ist und der Vertrieb seine Zeit vor allem beim Kunden verbringt.

Zusätzlich ist natürlich der Auftritt beim Kunden von immenser Wichtigkeit. Sind die richtigen Vertriebsleute an Bord? Spricht der Vertriebler beim Kunden mit den richtigen Ansprechpartnern? Wie stellt er sein Portfolio vor? Werden die USPs sauber herausgestellt? Welche Rabatte werden gegeben? Diese und viele weitere Aspekte sollten eindeutig definiert und in entsprechende Leitlinien umgesetzt sein.

Obwohl die hier nur angerissenen Punkte beinahe trivial erscheinen, hängt ein funktionierender Gesamtvertrieb von sehr vielen Voraussetzungen ab, die in ihrer Gesamtheit und ihrem Zusammenwirken laufend nachjustiert werden müssen. Unsere Empfehlung lautet daher: Stellen Sie Ihren Vertrieb laufend auf den Prüfstand. Handeln Sie bei Änderungsbedarf umgehend und fokussiert, denn Veränderungen haben hier oft lange Vorlaufzeiten.

Und 2010 wird mit Sicherheit einige anspruchsvolle Veränderungen verlangen. <

NEUE PARTNER DER
TASKFORCE**Ralf
Coenen**

Ralf Coenen ist seit dem 1.8. Partner der taskforce. Er führt Unternehmen als CEO, COO oder CRO in Phasen der Veränderung. Sein fachlicher Fokus liegt auf der Optimierung von Produktportfolios und von internationalen Geschäftsprozessen.

**Norbert
Lindhof**

Seit dem 1.9. gehört Norbert Lindhof zum Team der taskforce. Als erfahrener Topmanager internationaler Werbeagenturen mit globalen Konzernkunden verstärkt er die taskforce als Manager on Demand insbesondere bei Kundenmandaten in der Medien- und Markenindustrie als CEO, CMO oder COO.

**Bertram
Küppers**

Dr. Bertram Küppers bringt seine Kompetenzen seit dem 1.10. als Partner mit den Schwerpunkten Restrukturierung, Vertrieb und Organisationsentwicklung ein. Als General Manager und CRO übernimmt er Restrukturierungs- und Sanierungsmandate in der verarbeitenden Industrie.

IMPRESSUM

taskforce
Management on Demand GmbH

Infanteriestraße 19 - H1A
80797 München
T +49 89 1301229-0
F +49 89 1301229-29

info@taskforce.net
www.taskforce.net

Erfolgreiche operative Umsetzung einer Restrukturierung – ein Fallbeispiel

Ausgangssituation: Ein international führendes Unternehmen mit rund 550 Mio. Euro Umsatz, 2.400 Mitarbeitern und 9 Werken stand nach dem Wechsel der Gesellschafter und der Geschäftsführung vor wesentlichen strukturellen und fertigungstechnischen Veränderungen. Zwei Beraterteams hatten bereits Maßnahmen mit den Schwerpunkten Portfolio Management, Komplexitäts- und Kostensenkung sowie Restrukturierung erarbeitet, als die ersten Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise sichtbar wurden. Schnelles Handeln mit einschneidendem Kapazitätsabbau wurde notwendig. Allerdings fehlten auf Bereichs- und Abteilungsebene die notwendigen Managementkapazitäten zur operativen Durchführung. Für die Steuerung der Projektteams wollten die Berater allein auf die operative Verantwortung der Geschäftsleitung setzen.

Eine fiktive Case Study? Nein, reale Situation eines namhaften verarbeitenden Unternehmens aus der Kunststoffindustrie im August 2008, als der Vorstand beschloss, einen Interim Manager mit viel Projekterfahrung in das Managementteam zu holen.

Mandat: Zu meinen Aufgaben gehörten die Leitung des Program Office (PMO) mit direkter Berichtslinie an den CEO, das regelmäßige Reporting an die Gesellschafter sowie die operative Umsetzungsunterstützung der jeweils federführenden Projektteams. Darüber hinaus gab es im bereichsübergreifenden Restrukturierungsprozess eine intensive Zusammenarbeit mit der Personalabteilung.

Umsetzung: Nach der Konsolidierung der Programmpotenziale wurden die Teilprojekte in das Program Office überführt, mit verbindlichen Einzelaktivitäten auf Kostenstellenebene hinterlegt und in enger Abstimmung mit den Teams tagesaktuell verfolgt und termingerecht umgesetzt. So konnten Umsetzungshürden kurzfristig überwunden oder sogar ganz vermieden werden. Die Ergebniskontrolle erfolgte neben der Termin- und Kostenüberwachung über definierte Produkt-, Finanz- und Qualitätskennzahlen. Der monatliche Ziel- und Ergebnisabgleich erhielt das positive Testat der eingesetzten Finanz- und Wirtschaftsprüfer. Der zeitgleich laufenden Produktprogrammstraffung mit kundenseitig abgestimmten Wechselszenarien wurde eine intensive

Bestandsführung und Materialreduzierung parallel geschaltet. Beide Maßnahmen trugen maßgeblich zur Liquiditätsabsicherung bei.

Ergebnis: Heute, nur 12 Monate später, sind zwei Drittel der Maßnahmen abgearbeitet und umgesetzt, die budgetierten Kostenziele und ergebniswirksamen Einsparungen im deutlich 2-stelligen Millionenbereich nachweislich erreicht. Im Restrukturierungsverlauf konnten die notwendigen Kapazitäts- und Organisationsanpassungen mit rund 300 FTE sozialverträglich und mit einer minimalen Anzahl betrieblicher Kündigungen vollzogen werden.

Fazit: Der Stand der Umsetzung ist allerdings noch kein Grund zum Ausruhen, allenfalls zum Durchatmen. Immerhin konnte mein laufender Betreuungsaufwand bereits von 5 auf 2 Tage pro Woche reduziert werden. Die vollständige Übergabe in die Eigenverantwortung der abwickelnden Teams und des Controllings ist innerhalb der nächsten 3 Monate vorgesehen. Erst dann ist das Projekt von meiner Seite erfolgreich abgeschlossen. <

Ralf Kuhlmann,
Senior Partner der taskforce

