

Newsletter

Ausgabe Juli 05/08

Liebe Geschäftsfreunde,

ein belastbares Zahlenmaterial ist notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung. Das gilt beim Insolvenzmanagement ebenso wie bei der Bewältigung einer Ertrags- oder Liquiditätskrise: ohne ein aussagekräftiges Controlling wird ein Turn-around nicht gelingen. Um den gewünschten Erfolg zu erzielen, sind je nach Branche spezifische Besonderheiten zu berücksichtigen. Wir freuen uns, dass wir für diesen Newsletter eine Reihe externer Partner gewinnen konnten, die mit ihrem Sachverstand interessante Facetten zum Thema Controlling vertiefen. Ralf Strehlau von der Anxo Management Consulting, Professor Diemand vom Lehrstuhl für Baucontrolling an der FH Oldenburg und Dr. Peter Becker von der Insoguard Consulting sind langjährige Partner der CMS AG, auf deren Know-how wir zurückgreifen, wenn ergänzender Sachverstand gefragt ist.

Das angekündigte Thema Finanzierung haben wir für die nächste Ausgabe vorgesehen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Ihre CMS AG

Inhalt

- Controlling
- Fachthema Vertriebscontrolling
- Fachthema Baucontrolling
- Fachthema Insolvenzcontrolling
- Fachthema Sanierungscontrolling
- Preisverleihung ERFOLG 2008
- Aktuelles zum Thema ...
 - ... Spotlight Automotive
 - ... Internes



Controlling

Der Begriff des Controllings umfasst die Bereiche Planung, Steuerung und Kontrolle.

So klar und eindeutig der Anspruch dieses betriebswirtschaftlichen Aufgabenbereiches in den Köpfen formuliert und diskutiert wird, so unvollkommen ist jedoch leider immer noch vielfach die Umsetzung. In kleinen Unternehmen können die Inhaber häufig noch aufgrund der überschaubaren Struktur der Unternehmensfunktion die wirtschaftliche Lage nachvollziehen. Aber schon in mittelständischen Unternehmen können Defizite im Controlling sehr schnell zu einer Existenzgefährdung werden. Nicht allein, dass im Rahmen der zunehmenden Ausdifferenzierung des arbeitsteiligen Wirtschaftens die Betriebsfunktionen zunehmend kompliziert geworden sind, ändern sich die Marktanforderungen häufig unerbitlich

schnell. Beide Faktoren haben zu einer deutlichen Erhöhung der Komplexität der Unternehmenssteuerung geführt. Wer dann nicht über eine überdurchschnittliche Marktmacht oder einen echten Technologievorsprung verfügt, befindet sich heute zudem vielfach im sog. Hyperwettbewerb. Fehler – auch scheinbar noch so kleine – werden nicht verziehen und schlagen sich, insbesondere bei geringen Eigenkapitalquoten, extrem im Unternehmenserfolg nieder.

Es ist wohl kaum eine neue Erkenntnis, dass bei industrieller Serienfertigung bereits leichte Schwankungen in den Ausschussquoten über das „Wohl und Wehe“ des Unternehmenserfolges entscheiden. Auch findet sich kaum ein Geschäftsbetrieb, der nicht minutiös diesbezügliche Protokolle und Statistiken führt. Nur damit ist es leider nicht



getan. Während die Vergangenheit eher von einem Informationsdefizit geprägt war, sehen wir uns heute einer scheinbar kaum noch zu beherrschenden Informationsflut gegenüber. Wir produzieren allzu häufig und mit nicht unerheblichem Ressourceneinsatz einen Informationsdschungel, in dem sich nur die Wenigsten noch zurecht finden. Abhilfe kann hier nur eine bewusste und ganzheitlich gestaltete Informationsarchitektur schaffen, die über eine intelligente Informationsselektion und Informationsaggregation relevante und handhabbare Entscheidungsgrundlagen liefert.

Komplexität ist das Zusammentreffen von strukturell anspruchsvollen Wirkungszusammenhängen und einer zeitlichen Komponente, der Dynamik. Vor diesem Hintergrund müssen wir uns die Frage stellen, welche Geltungsdauer die Erkenntnisse der Vergangenheit haben. Intuitiv ist wohl jedem bewusst - denken wir nur an die sich drastisch verkür-

zenden Innovationszyklen - dass zunehmend nichts so stabil ist wie der Wandel. Doch in der unternehmerischen Praxis, insbesondere vor dem Hintergrund des tagespolitischen Handlungsdrucks, erfordert es schon deutliche Kraftanstrengungen, die Wirkzusammenhänge im eigenen Unternehmen stets neu auf den Prüfstand zu stellen und damit auf ein Stück vermeintlichen Erfahrungswissens zu verzichten. Doch letztendlich gibt es weder auf der strategischen noch auf der operativen Ebene eine Alternative.

Damit wird die zweite wesentliche Anforderung an die unternehmensinterne Informations- bzw. Controllingarchitektur offenbar. Es ist die Frage zu stellen, wie „offen“ das Informationsdesign für Veränderungen ist. Erlaubt die Informationsarchitektur nicht ohne größere Probleme flexible Planungsrechnungen, um verschiedene Handlungsszenarien durchzuspielen, werden entweder enorme Ressourcen ver-

braucht oder die Gefahr von Fehlsteuerungen aufgrund der Verwendung statischer Vergangenheitsinformationen steigt drastisch an.

Controlling ist und bleibt die richtige Antwort – die unternehmerische Herausforderung hat sich jedoch dahingehend geändert, dass die intelligente und schlanke Konzeption sowie die vorbehaltlose und kontinuierliche Überprüfung des unternehmensindividuellen Controlling-Ansatzes in den Fokus gerückt ist.



Dr. Peter Becker
Insoguard Consulting

Fachthema Vertriebscontrolling

Wie lässt sich die Vertriebssteuerung in Krisensituationen effektiv gestalten?

In Krisensituationen stehen Maßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Liquidität und der Kostenstruktur im Mittelpunkt. Der Umgang mit der



„zweiten Seite der G+V“, den Umsätzen, gestaltet sich in vielen Fällen als sehr schwierig. Die Umsatzseite ist in Krisensituationen kaum abzuschätzen. Häufig läuft das Sanierungsteam in ihren Bemühungen den fallenden Umsätzen hinterher. Oft ergibt sich so eine Spirale, die immer tiefer in den Abgrund führt. Wie lässt sich der Vertrieb in Krisenzeiten effektiv steuern?

Die zehn Gebote für die Vertriebssteuerung bei Unternehmenskrisen:

1. Du sollst mit Vertriebsmitarbeitern und Kunden sprechen!

In schwieriger Situation ist eine aktive, ehrliche Kommunikation zu Kunden und Vertriebspartnern überlebenswichtig. Dafür muss eine alle Stakeholder umfassende und abgestimmte Kommunikationsstrategie entwickelt und umgesetzt werden. Die kontinuierliche Kommunikation mit den Vertriebsmitarbeitern ist dabei entscheidend. Wenn diese nicht ausreichend auf die kritischen Fragen der Kunden eingestellt sind, wird es zwangsläufig zu einer inkonsistenten und falschen Kommunikation kommen.

2. Sei auch in schwierigen Zeiten ehrlich!

Krisensituationen kommen nicht völlig überraschend. Für die Kunden gibt es häufig frühzeitig viele kleine Indizien, dass beim Lieferanten etwas nicht „stimmt“. Dies können Verzögerungen bei der Auslieferung sein oder aggressive Preisaktionen. In solchen Zeiten soll-

te man ehrlich bleiben! Also keine falschen Lieferdaten bestätigen oder unrealistische Preisstabilität zusichern.

3. Wahre Preisdisziplin!

Es ist verlockend, kurzfristig Umsätze durch Preissenkung zu pushen, aber dies ist gerade in Krisenzeiten eine gefährliche Waffe. Kunden reagieren häufig mit kleineren Ordervolumen und höherer Kauffrequenz. Trifft dieser Fall ein, können die Auftragseingänge vorübergehend stark fallen und lässt die Krise auf der Umsatzseite noch dramatischer erscheinen.

4. Sonderumsätze gezielt generieren!

Der Ruf nach mehr Umsatz in Krisenzeiten sollte sehr vorsichtig in die Vertriebsmannschaft gerufen werden. Mit Sonderaktionen sollte man nur auf wenige und sehr vertrauenswürdige Großkunden zugehen. Alternative Vertriebskanäle wie das Internet bieten heute Chancen, marktschonend Umsätze gezielt zu erhöhen. Dafür sollten gerade Sanierungsberater frühzeitig und vertrauenswürdige Partner in ihrem Partnerportfolio aufbauen.

5. Fokussiere Dich auf die profitablen Key Accounts!

Die Krise bietet auch die Chance der Fokussierung auf die wichtigen profitablen Kunden. Es ist die Gelegenheit, die „strategischen Kunden“ von den Besuchlisten der Vertriebsmitarbeiter zu streichen, mit denen praktisch nie Umsatz gemacht wurde.

6. Fokussiere Dich auf die profitablen Produktsegmente!

Trenne Dich endlich von unprofitablem Produktsegment! Die Auskunft des Vertriebs: „Die braucht uns...“ kann nicht kritisch genug hinterfragt werden. Ein gestrafftes Produktsortiment führt auch zu Kostenreduzierungen und einem stärkeren Fokus der Vertriebsmitarbeiter. Bei – aus dem Portfolio gestrichenen – Produktsegmenten können Sonderaktionen mit einem wesentlich geringeren Risiko durchgeführt werden.

7. Etabliere eine realistische Vertriebsplanung!

Eine unrealistische Vertriebsplanung hilft niemandem! Der Vertrieb sollte nicht zu überzogenen Umsatzzielen gedrängt werden. Dies rächt sich später bei den enttäuschten Inhabern und Gläubigern und bei den frustrierten Vertriebsmitarbeitern, die noch mehr Druck bekommen, weil die Ziele nicht erreicht wurden! Die Motivationsspirale nach unten wird so verstärkt.

8. Schau im Detail auf die Performance der Vertriebsmitarbeiter!

Die Performance der Vertriebsmitarbeiter schwankt in jedem Unternehmen. In Krisenzeiten kann man das noch weniger tolerieren. Eine Performancemessung auf Basis des Potenzials, die Kommunikation darüber mit dem Mitarbeiter und in das gesamte Team führt zur Steigerung der Leistung.

9. Integriere das Marketing, die Kommunikation und den Vertrieb!

In den meisten Unternehmen in Deutschland sind die Marketing, Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten nicht aufeinander abgestimmt. Eine integrierte Planung existiert nicht. Wird dies vollzogen, können Kosten gesenkt und zusätzliche Umsatzeffekte erzielt werden.

10. Ein gutes Sanierungsteam sollte auch aus Marketing- und Vertriebspezialisten bestehen!

Der Anspruch ist, das Unternehmen auf neue, langfristige erfolgreiche, Beine zu

stellen. Dafür hat die Marketing- und Vertriebsabteilung eine Schlüsselposition und sollte entsprechend im Sanierungsteam berücksichtigt sein.

Wie bei den christlichen Geboten wird kaum über die grundsätzliche Sinnhaftigkeit gestritten, aber hält man sich daran?

Ralf Strehlau ist Senior Partner der ANXO MANAGEMENT CONSULTING GmbH in Düsseldorf/Frankfurt und leitet als Vorsitzender den Fachverband Management + Marketing des BDU e.V.. In den letzten Jahren konnte er Unternehmen in unterschiedlichen Rollen im Vertrieb und Marketing auch als Interims-Geschäftsführer erfolgreich durch Krisen geführt.



Ralf Strehlau
Geschäftsführer
ANXO MANAGEMENT
CONSULTING GmbH

Fachthema Baucontrolling

Erfolgsfaktor Bericht der Baustelle im Bauunternehmenscontrolling



1. Ausgangspunkt

Eine der Kernaufgaben eines ganzheitlichen Führungssystems der Baubranche ist die Einrichtung eines unternehmensweiten Controllingsystems. Als signifikant lässt sich diesbezüglich die fehlende Verzahnung der kaufmännischen und technischen Welt innerhalb der Bauunternehmen bezeichnen. Während die Projektdurchführung in aller Regel vollständig und nahezu optimal reglementiert ist, fehlt es häufig an Verständnis

für die übergeordneten Zusammenhänge.

Vor allem die Gewinnung und Weiterverarbeitung von Informationen aus der Projektebene ist aus Sicht eines unternehmensbezogenen Controllings in aller Regel verbesserungswürdig. Zentraler Gegenstand der Informationsgewinnung ist der Bericht der Baustelle bzw. die Leistungsmeldung. Diese ist analog zu den Kostenarten in der Kostenrechnung als „Flaschenhals“ des Bauunternehmenscontrollings zu bezeichnen, da durch sie Informationen aus der projektbezogenen Sichtweise (Baubeginn bis Bauende) in die unternehmensbezogene Sichtweise (Jahresbeginn bis Jahresende) transferiert werden.

2. Aufgaben und Inhalte des Berichts der Baustelle

Der Bericht der Baustelle (BdB) dient in Verbindung mit der Betriebsbuchhaltung der stichtagsgerechten Ermittlung der Kosten und Leistungen eines Projektes. Sie bildet damit die Grundlage für die innerbetriebliche kurzfristige Erfolgsrechnung sowie die Planung zum Projektende. Dadurch wird gleichzeitig die Basis für ein unternehmensbezoge-

nes Controlling geschaffen. D.h., dass in einem Bauunternehmen die Qualität des Gesamtunternehmenscontrollings im starken Maße von der Qualität des BdB abhängt.

Die Ausgestaltung einer Leistungsmeldung differiert stark von Bauunternehmen zu Bauunternehmen, was vornehmlich aus der unterschiedlichen Art und Weise der Projektleistung und den benutzten Hilfsmitteln resultiert. Trotz aller Unterschiede lässt sich verallgemeinernd sagen, dass zu einem BdB mindestens folgende Bestandteile gehören:

- Aktuelle Auftragssumme zum Stichtag
- Nachtragsbewertung zum Stichtag
- Leistungsermittlung zum Stichtag
- Nachunternehmerverfolgung
- Materialabgrenzung sowie
- Restauftragseinschätzung

Eine nach kaufmännischen Regeln ausgestaltete und „richtig“ gefüllte Leistungsmeldung führt quasi automatisch zu der Generierung nahezu aller erfolgsrelevanten Informationen für ein Gesamtunternehmenscontrolling. Insofern wird mit einem optimal auf die Unternehmensleistung ausgerichteten BdB die Grundlage für ein durchgängiges Controllingsystem geschaffen. Weiterhin ergibt sich aus einer kaufmännisch orientierten Leistungsmeldung nahezu automatisiert die bilanzielle Bewertung der unfertigen Bauten.

3. Fehlerquellen und Fazit

Wenngleich die Leistungsmeldung einen neuralgischen Punkt innerhalb des Controllingsystems darstellt, wird sie immer noch häufig sträflich vernachlässigt. Die Fehler bei der Ausgestaltung und Handhabung des Berichtes der Baustelle sind hierbei vielfältig. Einige prägnante Missstände sind:

- Fehlende Orientierung an kaufmännischen Grundsätzen
- Keine Vorgabe von einheitlichen Standards im Unternehmen
- Starke zeitliche Verzögerung bei der Weiterreichung der Informationen sowie
- Fehlende Kenntnis der Bauleiter über die Handhabung, was zu Falschinformationen führt

Die Ausgestaltung eines leistungsfähigen Bauunternehmenscontrollings beginnt immer auf der Projektebene und damit mit der Konzipierung der Leistungsmeldung. Erst wenn diese kaufmännisch „richtig“ gestaltet und vor allem zeitnah und qualitativ hochwertig ausgefüllt wird, ist die Basis für ein effektives und effizientes Gesamtunternehmenscontrolling geschaffen. Fehlt diese Grundvoraussetzung, so wird auch die Aussagefähigkeit und damit Verwendbarkeit eines Gesamtunternehmenscontrollings nur gering bleiben.

Autoren:

Prof. Dipl.-Kfm. Dr.-Ing. F. Diemand
Geschäftsführender Gesellschafter der averi Berlin GmbH
Professor an der FH OOW mit Schwerpunkt Baubetriebswirtschaftslehre



Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirtschafts.-Ing. (FH) Stevica Milentijevic
Doktorand an der TU Freiberg
Freiberuflicher Ingenieur in beratender Tätigkeit

Fachthema Insolvenzcontrolling

Erfolgsfaktor Bericht aus dem Insolvenzcontrolling



Ein aussagekräftiges Controlling für Insolvenzverwalter ist vor allem liquiditätsorientiert. Dreh- und Angelpunkt für den (vorläufigen) Verwalter ist die Frage, ob durch die Fortführung von laufenden Aufträgen oder die Annahme von Neu-Aufträgen Masse gemehrt werden kann oder nicht. Massemehrung bedeutet für den Verwalter Liquidität erwirtschaften. Das Controlling für Insolvenzverwalter muss diese Frage passgenau beantworten.

Dabei sind Besonderheiten zu berücksichtigen, die bei der üblichen Steuerung von Unternehmen anders gehandhabt werden und die daher auch, im Zusammenspiel mit den kaufmännischen Verantwortlichen im Schuldnerunternehmen, häufig zu Missverständnissen führen. Aufwandspositionen, die unter Insolvenzbedingungen nicht zu Auszahlungen führen, wie z.B. Abschreibungen oder auch Mieten für Geräte (idR. im Antragszeitraum) werden bei

dieser Betrachtung außer Acht gelassen. Auch sonstige Vorhaltekosten sind beim Insolvenzcontrolling nicht zu berücksichtigen, sofern sie nicht zu Auszahlungen führen. Allerdings können Warenentnahmen für bereits gezahlte Bestände aufgrund einer Sicherungsübereignung doch noch zu Auszahlungen führen. Diese müssen bei den Insolvenzaufwendungen berücksichtigt werden.

Auch bei der genauen Ermittlung der Überschüsse gelten Besonderheiten, über die das Insolvenzcontrolling Auskunft geben muss. Für den (vorläufigen) Insolvenzverwalter stellt sich die Frage, mit welchen Mittelzuflüssen aus welchem Auftrag zu rechnen ist. Dabei sind bereits vereinnahmte Anzahlungen ebenso in Abzug zu bringen, wie Abschläge oder sonstige a-konto Zahlungen. Für den Verwalter zählt nicht der zu fakturierende Umsatz in einem Zeitraum, sondern immer die erbrachte

Leistung, die zu Einzahlungen führt. Auf dieser Grundlage trifft er die Entscheidung, einen Geschäftsbetrieb bzw. einzelne Aufträge massenmehrend fortzuführen oder einzustellen. Eine andere Möglichkeit ist auch, mit den Auftraggebern nachzuverhandeln und ggf. bessere Konditionen zu vereinbaren.

Ein fortführungsgeneigter Insolvenzverwalter ist es gewohnt, unter Unsicherheit zu entscheiden. Diese ist gerade unmittelbar nach Antragstellung besonders hoch. Die Mitarbeiter im Schuldnerunternehmen sind mit der Situation überfordert. Häufig werden aus Unsicherheit falsche Schlüsse gezogen, die mitunter auch den (vorläufigen) Verwalter in erhebliche Haftungsrisiken stürzen. Vom Gericht ist er zur Sicherung des schuldnerischen Vermögens eingesetzt. Werden ohne sein Eingreifen Vermögenswerte aus der Unternehmenssphäre verlagert, haftet mitunter auch er.

Professionell ausgerichtete Verwalterbüros sind in der Lage, kurzfristig ein Controlling zu errichten, das Antworten auf die insolvenzspezifischen Besonderheiten gibt. Häufig bedienen sich die Verwalter externer Spezialisten, die in kürzester Zeit ein eigenes Berichtswesen im Unternehmen installieren. Neben der laufenden Information über eingegangene Zahlungsverpflichtungen (offenes Bestellobligo des Verwalters) liefert es Angaben über den aktuell erwirtschafteten Überschuss, den offenen Forderungsbestand aus der Phase

vor Antragstellung, nach Antrag und vor Eröffnung sowie nach Eröffnung. Hier erfolgt ein laufender Abstimmungsprozess, um Tag genau Auskunft darüber zu geben, wie der wirtschaftliche Status im Unternehmen ist. Erst mit Hilfe eines soliden Insolvenzcontrollings ist der Verwalter in der Lage, auch unter insolvenzbedingten Unsicherheiten wirtschaftlich richtige Entscheidungen zu treffen. Damit kann er Unternehmen trotz Insolvenz sanieren, Arbeitsplätze erhalten und dazu beitragen, den gesamtwirtschaftlichen

Schaden durch Insolvenzen so gering wie möglich zu halten.



Claudio Ciacci
Partner und Aufsichtsrat
der CMS AG
claudio.ciacci@cms-ag.de

Fachthema Sanierungscontrolling

Erfolgreiche Sanierungen bedürfen eines Höchstmaßes an Transparenz



Offene Kommunikation mit den eingebundenen Gläubigern (Banken, Lieferanten, Mitarbeitern u.a.) ist entscheidende Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen nach der Krise zügig in die Phase des Restarts übergehen kann. Diese Transparenz ist dabei nicht nur in der Phase der Erstellung bzw. der Durchsetzung des Sanierungskonzepts erforderlich. Auch in der Umsetzungsphase ist eine regelmäßige Einbindung der Gläubiger zwingend geboten. Erst durch ein regelmäßiges Sanierungsreporting entsteht verlorengegangenes Vertrauen bei den Geschäftspartnern. Zudem besteht die Möglichkeit, etwaige Fehlentwicklungen frühzeitig zu korrigieren und entgegenzusteuern. Die Vorteile eines solchen externen Sanierungscontrollings werden im folgenden Fall dargestellt.

Die CMS AG wird bei einem Wohnungsbauunternehmen einer mittelgroßen Kreisstadt hinzugezogen, da es erhebliche Differenzen zwischen den finanzierenden Bankenpartnern, dem

Unternehmen und der Gesellschafterin, der Kommune, gibt. Die Erstanalyse bestätigt, dass die Gesellschaft dauerhaft den Kapitaldienst auf Basis der aktuellen Vereinbarung nicht tragen kann. Ein Weitermachen hätte zwingend die Insolvenz der Gesellschaft zur Folge. Ein erheblicher Vermögensverlust für alle Parteien wäre die Folge. Zusätzlich ergeben sich aufgrund der Fördermöglichkeiten durch das Stadtumbauprogramm „Ost“ Ansatzpunkte für eine Teilbereinigung der Bestände. Gleichzeitig sind umfangreiche Investitionen zur Modernisierung von Altbeständen erforderlich. Um eine genaue Analyse durchführen zu können, wird zunächst mit sämtlichen Bankenpartnern eine befristete Stundungsabrede getroffen. Während dieser Zeit werden die einzelnen Maßnahmen zum Stadtumbau bzw. zur Modernisierung der Restbestände detailliert und in Form eines Sanierungskonzepts zusammengestellt. Ferner werden die Kapitaldienste auf Basis einer 5-Jahres-Planung ermittelt. Diese wurden nach-

folgend mit sämtlichen Bankenpartnern ausverhandelt und in einer Sanierungsvereinbarung fixiert. Dieser Abstimmungsprozess dauert mehrere Monate.

Während der Laufzeit der Sanierungsvereinbarung wurde nachfolgend ein quartalsweises Sanierungsreporting installiert. Darin werden sämtliche Partner über den aktuellen Stand der Umbau-/Abrissmaßnahmen sowie der Modernisierung der Bestände informiert. Das Reporting enthält ebenfalls ein bankenbezogenes Liquiditäts- und Gewinn- und Verlust-Reporting. In einer jährlich stattfindenden Bankensitzung werden die aktuellen Entwicklungen und Soll-Ist-Abweichungen erläutert. Das Reporting erfolgt in standardisierter Form. Es umfasst ein zweiseitiges Kennzahlenblatt sowie die Einzeldetaillierung (GuV- und Liquiditäts-Soll-Ist-Abgleich) inklusive Erläuterungen. Diese standardisierte Vorgehensweise ist mit den Controllingauswertungen des Unternehmens abgestimmt, sodass der Erhebungs- und Auswertungsaufwand gering ist. Gleichzeitig können dadurch die Abstimmungen mit dem Unternehmen effizient ausgestaltet werden.

Aufgrund der Erkenntnisse des Reportings zeichnet sich aktuell ab, dass das Unternehmen die in der Sanierungsvereinbarung gesetzten Ziele schneller erreicht als geplant. Das wiedergewonnene Vertrauen der Bankenpartner in das Unternehmen schafft einen Handlungsspielraum für die weitere Ausrichtung des Unternehmens, der ohne eine zeitnahe, vertrauensfördernde Einbindung nicht möglich gewesen wäre.



Dr. Stefan Weniger
Partner und Vorstand der
CMS AG
stefan.weniger@cms-ag.de

Preisverleihung ERFOLG 2008

Dr. Lutz Mackebrandt zeichnet Wirtschaftsförderer im Namen des BDU e.V. aus

Der Bundesverband deutscher Unternehmensberater BDU e.V. zeichnete die



Gründungsinitiative „Wirtschaftsförderer für Leuchtturm-Projekte“ für Unternehmen in der Unternehmensgründung aus. Jury-Mitglied Dr. Lutz Mackebrandt verlieh in Dortmund den 1. Preis des erstmalig durchgeführten Best-Practice-Wettbewerb „Erfolg“ für Wirtschaftsförderungen in Deutschland an die STIC Wirtschaftsfördergesellschaft Märkisch-Oderland mbH. Für den Preis

hatten sich insgesamt 37 Wirtschaftsförderungsinstitutionen beworben.

Mit der Auszeichnung verfolgt der BDU das Ziel, die Aufmerksamkeit auf ambitionierte Projekte regionaler Wirtschaftsförderung zu lenken und so auch Anreize zur Nachahmung für andere regionale Institutionen zu schaffen.

Mit freundlicher Genehmigung des BDU e.V.

Aktuelles zum Thema ...

...Spotlight Automotive:

Was können Automobilzulieferer tun, um nicht vor dem Hintergrund steigender Rohstoffpreise und Personalkosten bei gleichzeitig zunehmendem Wettbewerbsdruck in die Schieflage zu geraten?

Kurzfristig ist ein offener, konstruktiver und vor allem rechtzeitiger Dialog mit den Kunden die einzig beste Maßnahme, um eine Krise zu vermeiden. Externer Kostendruck ist nachvollziehbar, und Lösungen sind meistens möglich, solange der Kunde nicht überrascht wird und Vertrauen in der Unternehmensführung

vorhanden bleibt. Mittelfristig sollten Strategien zur Minimierung von Kostenrisiken formuliert werden. Hierzu zählen Investitionen in Produktdesign (Alternativmaterialien), Preisanpassungsvereinbarungen auf Basis von objektiven Indizes oder Reduzierung des Automotive-Anteils.

Sind die Automobilzulieferer gut auf dieses Szenario vorbereitet?

Nein, viele sind externen Kostenfaktoren immer noch ausgeliefert. Hinzu kommen fragile Finanzlagen, die eine weitere Angriffsfläche darstellen, sollte die erwartete Finanzklemme Deutschland errei-

chen. Erste Zeichen hierfür sind bereits erkennbar, da in letzter Zeit einige wichtige Kostenfaktoren wie Metalle, Harz, Öl usw. stark gestiegen sind und Zulieferer diese mit dünnen Kapitaldecken tragen mussten. Bei manchen ist eine weitere Belastungszunahme nicht zu verkraften.



Chris Schindler
Geschäftsführer der BBK
GmbH in Bad Homburg

...Internes:

Herr Dr. Lutz Mackebrandt, Aufsichtsratsvorsitzender der CMS AG, wurde in das Präsidium des BfB (Bundesverband der freien Berufe) wiedergewählt, dessen Mitglied er bereits seit 2000 ist.

Außerdem wurde er zum korrespondierenden Mitglied in den VID (Verband Insolvenzverwalter Deutschlands e.V.) berufen.



In der nächsten Ausgabe: Finanzierung

Impressum

CMS Societät für Unternehmensberatung AG

Genthiner Straße 48
D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70
Internet: www.cms-ag.de
E-Mail: berlin@cms-ag.de

Verantwortlich für den Inhalt:

Burkhard Jung

Abgebildete Fotos sind rein zufällig und stehen nicht im Zusammenhang mit realen Unternehmen.

© 2008 CMS Societät für Unternehmensberatung AG



CMS – Berlin

Genthiner Straße 48
D-10785 Berlin
Telefon: +49 (0)30/25 49 76 0
Fax: +49 (0)30/25 49 76 70
E-Mail: berlin@cms-ag.de

CMS – Hamburg

Hauptstraße 18c
D-21465 Hamburg
Telefon: +49 (0)40/320 88 30
Fax: +49 (0)40/320 88 329
E-Mail: hamburg@cms-ag.de

CMS – Frankfurt

Mainzer Landstraße 166
60327 Frankfurt
Telefon: +49 (0)69/9 73 92-111
Fax: +49 (0)69/9 73 92-114
E-Mail: frankfurt@cms-ag.de

CMS – Dortmund

Stefanstraße 2
D-44135 Dortmund
Telefon: +49 (0)231/58 44 990-0
Fax: +49 (0)231/58 44 990-7
E-Mail: dortmund@cms-ag.de

CMS – Baden Württemberg

Stuttgarter Straße 26
D-72574 Bad Urach
Telefon: +49 (0)7125/14 47 89
Fax: +49 (0)7125/14 47 29
E-Mail: baden-wuerttemberg@cms-ag.de