

Case Study

Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG –

Identifikation und Bewertung der strategischen Optionen des Geschäftsbereichs Maschinen und Umsetzung der zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen durch Übernahme der operativen Verantwortung in Form eines Interim Management.



Corrugator FDC 800-36V

1. Das Unternehmen

Die Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG mit einer fast 100-jährigen Unternehmensgeschichte sind Pioniere in der Entwicklung und Herstellung von Wellrohren und den dazu erforderlichen Produktionsanlagen.

Das Unternehmen beschäftigt ca. 1.300 Mitarbeiter an Standorten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Schweiz, Tschechien, USA und China und ist einer der großen Arbeitgeber in Unterfranken.

In einem eigenständigen Geschäftsbereich Maschinen entwickelt und produziert das Unternehmen Corrugatoren zur Herstellung von Wellrohren in den unterschiedlichen Dimensionen und Ausführungen. Die Corrugatoren werden in der Rohrproduktion des Unternehmens eingesetzt. Darüber hinaus beliefern Fränkische Rohrproduzenten weltweit mit kompletten Produktionsanlagen.

2. Die Herausforderung

Der Geschäftsbereich Maschinen erzielte in den vorangegangenen Jahren unbefriedigende Beiträge zum Unternehmensergebnis. Die von der Bereichsleitung identifizierten Ursachen für die Ertragsituation waren

- eine extrem schwankende Auslastungssituation verursacht durch eine unklare strategische Positionierung und
- nicht wettbewerbsfähige Kosten und Lieferzeiten.

Die Performance des Geschäftsbereichs wurde seitens der Geschäftsführung über Jahre hinweg toleriert, da der Geschäftsbereich den rohrproduzierenden Geschäftsbereichen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil verschafft. Erfahrungen aus der Rohrproduktion fließen unmittelbar in die Entwicklung der Maschinentechnologie ein, so dass neue Produktionsanlagen immer die aktuellsten verfahrens- und maschinentechnischen Erkenntnisse des Unternehmens berücksichtigen. Einen weiteren Wettbewerbsvorteil sieht das Unternehmen in den kurzen Reaktionszeiten bei Maschinenausfällen. Da die Produktivität der im 3-Schicht-Betrieb arbeitenden Rohrproduktion primär von der Anlagenverfügbarkeit abhängig ist, kommt der Ersatzteilverfügbarkeit und der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal aus dem Maschinenbau im Schadensfall eine große Bedeutung zu.

Ungeachtet dieser Vorteile, stellte sich die Geschäftsführung im Jahr 2002 angesichts eines sich weiter verschärfenden Wettbewerbsumfelds die Frage über die weitere strategische Positionierung des Geschäftsbereiches, wobei eine Fortführung der Quersubventionierung des Geschäftsbereichs durch die anderen Geschäftsbereiche ausgeschlossen wurde.

Corporate Advisors wurde beauftragt, die strategischen Optionen für das Unternehmen und deren Auswirkungen auf das Bereichs- und Unternehmensergebnis aufzuzeigen. Durch die Geschäftsführung wurde anschließend eine Entscheidung über die umzusetzende strategische Option getroffen. Mit der Umsetzung der mit der strategischen Option verbundenen Maßnahmen wurde Corporate Advisors beauftragt.

3. Analyse der Ist-Situation

Um einen raschen Überblick über die Situation des Geschäftsbereichs zu erlangen, wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt.

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse zeigten, dass die Fränkische Corrugatoren und deren Produkt-Leistungsmerkmale im Hinblick auf Produktionsleistung, Metergewicht der produzierten Rohre und Gestaltung der Profilgeometrie die Stärken des Geschäftsbereichs ausmachen und gegenüber Wettbewerbsprodukten deutliche Vorteile aufweisen.

Die Schwächen des Geschäftsbereichs wurden ausgemacht in den nachfolgenden Bereichen:

- zu hohe Herstellkosten und zu lange Lieferzeiten verursacht durch eine unzureichende Standardisierung der Corrugatoren, eine nicht optimale Abdeckung der Durchmesserbereiche, die Vorhaltung zu hoher Kapazitäten im Maschinenbau zur Unterstützung der rohrproduzierenden Geschäftsbereiche und eine ineffiziente Nutzung der Kapazitäten im Maschinenbau;
- eine unklare Vertriebsstrategie einhergehend mit Restriktionen in der Bearbeitung von Märkten resultierend aus

den Befürchtungen der rohrproduzierenden Geschäftsbereiche, dass Wettbewerbern Vorteile durch die Bereitstellung von überlegener Maschinenteknologie entstehen;

- ein unvollständiges Maschinenprogramm, so dass der Geschäftsbereich bei bestimmten Kunden nicht als Komplettanbieter auftreten kann und
- eine interne Kostenverrechnung zwischen den Geschäftsbereichen, die zu einer Benachteiligung des Geschäftsbereichs Maschinen führt, da ursächlich durch die rohrproduzierenden Geschäftsbereiche verursachte, indirekte Kosten nicht weiterbelastet werden.

Die Analyse der Stärken und Schwächen zeigte, dass das externe Maschinengeschäft aufgrund der identifizierten Schwächen extrem gefährdet ist, sofern keine Beseitigung der Schwächen erzielt wird. Andererseits zeigte die Analyse, dass das technologisch überlegene Produktprogramm von Fränkische großes Interesse in den Märkten findet, wenn wettbewerbsfähige Preise und Lieferzeiten erreicht werden.

4. Strategische Optionen

Die betrachteten strategischen Optionen umfassen das komplette Spektrum der der Geschäftsführung zur Verfügung stehenden Möglichkeiten:

Option 1:

Fortführung des Geschäftsbereichs und Beibehaltung des Status Quo, d.h. keinerlei Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität oder des Absatzes.

Option 2:

Der Geschäftsbereich fungiert ausschließlich als Serviceabteilung für die Rohrproduktion. Benötigte Produktionsanlagen werden von alternativen Anbietern bezogen.

Option 3:

Der Geschäftsbereich fungiert wie in Option 2 beschrieben ausschließlich als Serviceabteilung, wird aber zusätzlich einer Restrukturierung unterzogen, um eine

Steigerung der Produktivität um 25% zu erzielen.

Option 4:

Fortführung des Geschäftsbereichs und Beibehaltung des Status Quo; allerdings unter der Prämisse einer Vollausslastung des Maschinenbaus durch eine Steigerung des Absatzes.

Option 5:

Dimensionierung des Geschäftsbereichs auf der Grundlage eines realistisch erreichbaren Zielumsatzes und einer Steigerung der Produktivität um 25%.

Option 6:

Zukauf aller nicht strategischen Komponenten und Auslastung des Maschinenbaus wie in Option 5 zugrundegelegt und unveränderte Produktivität

Option 7:

Zukauf aller nicht strategischen Komponenten und Dimensionierung der Dimensionierung des Maschinenbaus auf ein realistisches Leistungsniveau; Steigerung der Produktivität um 25%.

4.1. Bewertung der Optionen

Die qualitative Bewertung unter Berücksichtigung der Erreichbarkeit der jeweiligen Prämissen der Optionen ergab folgendes Ergebnis:

Option	✓ / ✗	Bemerkung
1	✗	unbefriedigende Ergebnissituation
2	✗	unbefriedigende Ergebnissituation auf reduziertem Niveau.
3	✓	denkbar, aber Maschinenzukauf für Rohrproduktion
4	✗	unbefriedigende Ergebnissituation; Vollausslastung kann nicht garantiert werden
5	✓	denkbar: Dimensionierung auf realistisches Niveau und Steigerung der Produktivität
6	✗	unrealistisch, da Umsatzziel nicht erreichbar erscheint
7	✓	unrealistisch, da Umsatz-

Option	✓ / ✗	Bemerkung
		ziel nicht realistisch erscheint

Alle Optionen wurden zusätzlich einer quantitativen Betrachtung unterzogen, die ergänzt wurde durch „weiche“ Bewertungsfaktoren, wie beispielsweise die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Rohrproduktion und möglicher Imageverlust bei Aufgabe der Maschinenentwicklung und Maschinenproduktion.

4.2. Resümee

Als denkbare, mit der Geschäftsführung abgestimmte, Optionen wurden die Optionen 3, 5 und 7 identifiziert. Alle drei Optionen gehen von einer Steigerung der Produktivität um mindestens 25% aus. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen durch das vom Geschäftsbereich zu erbringende Produktions- und Dienstleistungsangebot.

Option 3 würde mit einer drastischen Reduzierung des Maschinenbaus einhergehen, da der Maschinenbau zu einer „Reparaturwerkstatt“ werden würde.

Den Optionen 5 und 7 ist gemein, dass beide Optionen eine Fortführung des Geschäftsbereichs als eigenständigen Bereich vorsehen, wobei Option 7 von einem deutlich höheren Umsatz ausgeht als Option 5. Option 7 sieht eine externe Beschaffung aller nicht strategischen Komponenten vor, so dass eine Vollausslastung des Maschinenbaus nur durch eine Steigerung des externen Absatzes möglich ist.

Ein Outsourcing der Herstellung nicht strategischer Komponenten, wie in Option 7 angenommen, ist allerdings nur dann sinnvoll wenn die Bezugspreise niedriger sind als die proportionalen Kosten bei Eigenfertigung, es sei denn, dass eine Vollausslastung des Maschinenbaus gewährleistet ist. Unter Berücksichtigung der aktuellen, kurzfristigen Marktchancen zur Steigerung des Absatzes wurde diese Option verworfen, da Recherchen zeigten, dass die benötigten Einkaufspreise für Komponenten nicht nachhaltig erzielt werden würden, und eine kurzfristige Steigerung des erforderlichen Absatzes nur durch massive In-

vestitionen in den Bereichen Vertrieb und Entwicklung möglich ist.

Unter den verbleibenden Optionen 3 und 5 fiel die Entscheidung zugunsten der Option 5 aus. Die Beweggründe für diese Entscheidung waren:

- die angestrebte Steigerung der Produktivität um 25% verbessert die Wettbewerbssituation nachhaltig, so dass eine Ertragsentwicklung im Einklang mit der Erwartungshaltung der Eigentümer erreicht werden kann,
- das Unternehmen ist auch zukünftig in der Lage Produktionsanlagen eigenständig zu entwickeln und zu produzieren, die der eigenen Rohrproduktion einen Wettbewerbsvorteil verschaffen,
- die notwendigen personellen Einschnitte im Geschäftsbereich fallen weniger drastisch aus als bei einer Implementierung der Option 3, die lediglich den Verbleib einer „Reparaturwerkstatt“ vorsieht,
- die Implementierung der Option 5 bietet die Möglichkeit für ein zukünftiges Wachstum ohne Erweiterungsinvestitionen vornehmen zu müssen durch vermehrtes Outsourcing nicht strategischer Komponenten (Option 7).

Nach der Entscheidung zugunsten eines re-dimensionierten Geschäftsbereichs in Verbindung mit der Steigerung der Produktivität um mindestens 25%, wurde ein Restrukturierungsprogramm aufgesetzt.

5. Maßnahmen

Das Restrukturierungsprogramm adressierte fünf Bereiche, wobei es Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen gibt. Das bedeutet, dass eine Zielerreichung nur dann gewährleistet ist, wenn alle Bereiche erfolgreich abgearbeitet werden. Die alleinige Implementierung von Einzelbereichen führt nicht zu dem angestrebtem Ziel.

5.1. Reengineering Prozesse

Im Rahmen der Restrukturierung wurden die beiden Kernprozesse Auftragsabwick-

lung und Produktentwicklung unter Berücksichtigung der Kundenanforderungen, insbesondere bei der Lieferzeit, einem Reengineering unterzogen.

Das Reengineering des Auftragsabwicklungsprozesses, der die Tätigkeiten von der Auftragsanforderung bis zur Inbetriebnahme der Produktionsanlage beim Kunden umfasst, konzentrierte sich auf die Reduzierung der Gesamt-Durchlaufzeit. Zu diesem Zweck wurde ein standardisierter Prozess mit Verantwortlichkeiten definiert. Im Prozess berücksichtigt wurden die Hauptaktivitäten der internen und externen Bedarfsermittlung, der Angebotsbearbeitung, der Materialverfügbarkeit und der Termin- und Kapazitätsplanung. Darüber hinaus wurden organisatorische Maßnahmen bezüglich der Leitung und damit der Gesamtverantwortung für den Geschäftsbereich und die Festlegung von Leistungskennzahlen und deren Ermittlung veranlasst.

Das Reengineering des Produktentwicklungsprozesses stellte sicher, dass zukünftig ausschließlich Entwicklungsprojekte durchgeführt werden, die im Einklang mit der Unternehmensstrategie sind, und deren interner und externer Bedarf eine betriebswirtschaftlich sinnvolle, d.h. gewinnbringende, Entwicklung garantieren. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ebenfalls ein standardisierter Prozess mit definierten Verantwortlichkeiten implementiert. Die Hauptaktivitäten des Prozesses umfasste unter anderem die Analyse der internen und externen Bedarfe, die Definition von Zielparametern, die Durchführung einer Machbarkeitsstudie und eine durchgängige Projektplanung nach Aufwand und Zeit.

5.2. Auslastung / Nutzung Ressourcen

Das Maßnahmenpaket Auslastung und Nutzung vorhandener Ressourcen konzentrierte sich auf die Leistungserbringung in der Produktion. Schwerpunkte der Maßnahmen lagen in der Optimierung des Materialflusses inklusive der Verschrottung obsoleter Maschinen, der Einführung der taggenauen Maschinenbelegungsplanung unter Berücksichtigung einer rüstopimalen Reihenfolgeplanung, der Reservierung von

Ressourcen zur ad hoc Unterstützung der Rohrproduktion bei Maschinenausfällen und die Einführung eines 3-Schicht-Betriebs für kapitalintensive Schwerpunktmaschinen.

Ergänzt wurde das Maßnahmenpaket durch Optimierungen in den Bereichen der NC-Programmierung, der Umrüstvorgänge und der Werkerqualifikation.

5.3. Kostenreduzierung

Die Entstehung der Produktkosten wird wesentlich beeinflusst durch den Grad der Standardisierung und die daraus resultierende Produktkomplexität.

Aus diesem Grund wurde ein Programm zur Standardisierung und wertanalytischen Optimierung der Kernkomponenten Spritzkopf und Corrugator aufgesetzt. Auf der Basis von ausgewählten Referenzkomponenten aus dem Produktprogramm wurden Standard-Komponenten identifiziert, die anschließend einer wertanalytischen Betrachtung unterzogen wurden. Zu diesem Zweck wurde ein interdisziplinäres Projektteam gegründet, um zu gewährleisten, dass ein Gesamt-Optimum erreicht wird.

5.4. Absatzsteigerung

Die Maßnahmenpakete „Reengineering Prozesse“ und „Auslastung / Nutzung Ressourcen“ führen dazu, dass bei unveränderten Ressourcen ein deutlich höherer Absatz abgewickelt werden kann. Da die internen, mittelfristigen Bedarfe eher rückläufig sein werden, da sich große Erweiterungs- und Modernisierungsprojekte in der Endphase befinden, ist es erforderlich den externen Absatz zu steigern, um den rückläufigen internen Absatz zu kompensieren und das erforderliche Niveau zu erreichen, um den Maschinenbau adäquat auszulasten.

Aus diesem Grund wurden mit sofortiger Wirkung in der Angebotskalkulation die Zielkosten und Ziel-Durchlaufzeiten nach der Restrukturierung zugrundegelegt. Allerdings nur unter der Bedingung, dass Standard-Produktionsanlagen ohne technisches Risiko angeboten werden.

Erforderliche Produktentwicklungen werden immer zuerst für die eigene Rohrproduktion durchgeführt. Alternativ kann ein Entwicklungsauftrag mit einem externen Kunden abgeschlossen werden, wobei im Entwicklungsauftrag die Übernahme der Entwicklungskosten und die Entwicklungsdauer geregelt sein muss, um das mit einer Produktentwicklung verbundene Risiko beherrschbar zu machen.

5.5. Interne Leistungsverrechnung

Die interne Leistungsverrechnung zwischen den Geschäftsbereichen berücksichtigt zukünftig eine verursachungsgerechte Verteilung der indirekten Kosten. Dies führt dazu, dass die rohrproduzierenden Geschäftsbereiche die bezogenen Produktionsanlagen nicht mehr zu Herstellkosten sondern zu Selbstkosten mit dem Geschäftsbereich Maschinen abrechnen. Durch diese Verrechnungsmethodik entsteht eine größere Transparenz bezüglich der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der Geschäftsbereiche.

6. Ergebnisse

Die Analyse der Ist-Situation und die Beurteilung der aufgezeigten strategischen Optionen nahmen 6 Wochen in Anspruch. Die erfolgreiche Umsetzung des Restrukturierungsprogramms dauerte ca. 10 Monate.

Die Ergebnisse der Restrukturierung entsprachen den Vorgaben. So konnten die Herstellkosten um 25% und die Durchlaufzeiten um mehr als 35% reduziert werden.

Durch die Erreichung dieser Ziele wurden die Voraussetzungen für die Vermarktung der Fränkische Corrugatoren geschaffen. Der Erfolg stellte sich durch den Verkauf zweier großer Produktionsanlagen ein, die während des Restrukturierungsprogramms abgewickelt wurden.

7. Stimmen zum Projekt

Corporate Advisors ist es in kurzer Zeit gelungen den Geschäftsbereich Maschinen profitabel und für die Zukunft wettbewerbsfähig umzugestalten.

Helmut Kirchner, Geschäftsführer

Das unter der Federführung von Corporate Advisors durchgeführte Reengineering der Kernprozesse einschließlich der Neustrukturierung des Materialflusses führte bei steigendem Umsatz zu einer deutlichen Reduzierung der Kosten und zu einer optimierten Kostenstruktur. Dadurch konnten der EBIT und der Cashflow im Geschäftsbereich Maschinen innerhalb eines Jahres überproportional (>60%) gesteigert werden.

Corporate Advisors verstand es, die betroffenen Mitarbeiter so in das Projekt einzubeziehen, dass die hohe Motivation der Mitarbeiter zu jeder Zeit gewährleistet war.

Hartmut Hausknecht, Leitung Finanzen