

Operational Excellence als Survival-Guide für Unternehmen.

18.02.2015, 18:27 | Industrie, Bau & Immobilien

Pressemitteilung von: *Lischke Consulting GmbH*



Teil I: Insolvenz durch fehlende Verbesserungsfähigkeit einer dynamischen Wirtschaft.

Unsere Zukunft wird heute von Megatrends geformt und verändert, die komplex, teilweise paradox aber vor allem nicht berechenbar sind. Die Veränderung von ganzen Gesellschaften haben dynamische Folgen für die Wirtschaft und alle Marktteilnehmer. Unternehmen versuchen, sich durch Prognosen gegen die Nachfrageschwankungen und andere wirtschaftliche Risiken abzusichern. Das Problem: Ihre Prognosen (neudeutsch „Forecasts“) sind kaum zuverlässig. Die Konsequenzen der Veränderungen sind nicht absehbar, notwendige Handlungsmaßnahmen teilweise nur sehr kurzfristig ableitbar.

Viele Unternehmen haben mit hohem Aufwand und mit viel Liebe zum Detail ausgefeilte Planungs- und Steuerungssysteme konzipiert und implementiert, um kritische Veränderungen zu erkennen. Diese kritischen Veränderungen werden jedoch häufig nicht rechtzeitig erkannt. Laut Daten des Statistischen Bundesamts kam es 2013 zu über 140.000 Insolvenzen bundesweit, fast 4% aller Unternehmen in Deutschland. Ein detailliertes Planungs- und Steuerungssystem ist daher nicht die alleinige Lösung für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

Wichtiger sind ein ganzheitlicher Ansatz zur Zielausrichtung, Organisations- und Prozessabstimmung, transparente Nutzung von Methoden und Kennzahlssystemen sowie der Einsatz von Kompetenzen und Fähigkeiten, damit eine agile Unternehmenskultur entstehen kann. Diese Definition steht hinter dem Begriff „Operational Excellence“. Unternehmen, die sich eine erfolgreiche Zukunft sichern möchten, müssen nicht nur diesen Begriff verinnerlichen, sondern diese Mentalität in die DNA des Unternehmens etablieren.

Einige Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit zeigen, wie einst erfolgreiche Unternehmen schnell in Schwierigkeiten geraten. Zu diesen gehören unter anderem die bekannten Fällen bei Schlecker oder Opel. Allerdings kommen auch kleinere Unternehmen stark in Bedrängnis. Diese haben nicht unbedingt die kritische Veränderungen verpasst, sondern konnten Konsequenzen für die interne Organisation nicht rechtzeitig umsetzen.

Beispiel aus der Automotive-Branche:

Einer der vielen Automobilzulieferer befindet sich nach der Krise in Bedrängnis.

Ein Automobilzulieferer mit ca. 4000 Beschäftigten produziert Gehäuse für Autogetriebe und Getriebeteile aus den leichten Materialien Aluminium und Magnesium. Bis 2009/2010 konnte das Unternehmen einen Umsatz von über 600 Mio. Euro erwirtschaften. In 2009 kam es durch die Automobil-Krise zu Schwierigkeiten und das Unternehmen versuchte sich vergeblich zu restrukturieren. Nachdem weitere Finanzmittel durch die misslungene Restrukturierung fehlten, wurde das Unternehmen an einen Finanzinvestor sowie eine internationale Firmengruppe verkauft. Trotz der schwierigen Situation konnte glücklicherweise eine Mehrheit der Beschäftigten übernommen werden.

Beispiel von einem Maschinen- und Anlagenbauer:

Windkraftzulieferer findet den Anschluss nicht.

Ein Hersteller von Windkrafttürmen und Komponenten mit ca. 1.800 Beschäftigten (2010) war während der Expansion der Windenergie erfolgreich – bis die Geschäftsführung 2012 trotz Energiewende gezwungen war Insolvenz zu beantragen. Einer der diversen Gründe war die vielen Verzögerungen im Projektgeschäft. Zusätzlich kam es zu Schwierigkeiten, weil die Anbindung von Offshore-Windparks an das Stromnetz an Land stockte und einige erwartete Aufträge ausblieben. Inzwischen wurden zwei eigenständige Unternehmensteile aus der Insolvenz entlassen, erwirtschaften aber deutlich weniger mit nur einem Bruchteil der Mitarbeiter.

Beispiel aus der Prozessindustrie:
Unternehmen verliert Flüssigkeit.

Ein Chemie- und Kalkproduzent erwirtschaftet 2012 einen Umsatz von ca. 250 Mio. Euro, aber bekam Anfang 2013 Liquiditätsprobleme obwohl das operative Geschäft zuletzt profitabel war. Kurz vor der Insolvenz scheiterte ein Refinanzierungsversuch, der aufgrund der Liquiditätsprobleme notwendig wurde. Der Auslöser für die Liquiditätsprobleme musste intern untersucht werden, damit die notwendige finanzielle Transparenz hergestellt werden konnte. Das Unternehmen musste trotz profitablen operativem Geschäfts Insolvenz anmelden. Aufgrund dieser Situation war das Unternehmen ein attraktiver Übernahme-kandidat und ist nur einem Monat nach dem Insolvenzantrag aufgekauft wurden. Glücklicherweise konnten alle ca. 450 Arbeitsplätze durch die Übernahme gesichert werden und heute läuft das operative Geschäft stabiler.

Fazit: Unternehmen können sich mit einem Operational Excellence-Ansatz auf schwierige Situationen vorbereiten.

Alle drei Unternehmen konnten nach der schwierigen Situation in einer geänderten Form weiter am Markt bestehen. Die schwierige Situation ist bei den Unternehmen durch unterschiedliche Gründe ausgelöst wurden. Misslungene Restrukturierungen, verzögerte Finalisierung von Projekten und gescheiterte Refinanzierungsversuche sind nur drei von vielen Gründen, warum Unternehmen in Schwierigkeiten geraten. Ein Unternehmen kann keinen Plan für alle Eventualitäten erstellen, aber es kann die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft schaffen, indem er einen Zustand von Operational Excellence anstrebt.

Nach Operational Excellence zu streben, bedeutet die Etablierung einer Verbesserungs-bereitschaft- und -fähigkeit, damit sich das Unternehmen auf interne sowie externe Veränderungstreiber schnell und proaktiv anpassen kann – bevor es in Schwierigkeiten gerät. Somit ist Operational Excellence eine Art Survival-Guide für Unternehmen, die sich agil in einem hart umkämpften Markt behaupten möchten. Dieser Survival-Guide ist mehr als nur ein Kochrezept und benötigt neben dem Commitment der Führungskräfte und der Mitarbeiterbindung die richtigen Impulse eines kompetenten Change Agents, damit echte Veränderungen durchgeführt werden können, wenn es notwendig ist.

Wie der Operational Excellence „Survival-Guide“ Unternehmen wirksam unterstützt, stellen wir Ihnen demnächst im Folgeartikel: „Notwendige Veränderung rechtzeitig erkennen und mit Operational Excellence umsetzen“ vor.

<http://www.lischke.com/aktuelles/detail/2015-02-16-operational-excellence-als-survival-guide-fuer-unternehmen/>

Deutschland

Portrait

1994 gegründet ist Lischke Consulting spezialisiert auf Operational Excellence sowie die Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse und berät international namhafte Unternehmen u. a. aus den Branchen Automotive,

Prozessindustrie, Maschinen- und Anlagenbau und Luftfahrt.

Unsere Erfahrungen sind unsere Stärke. „Enabling your vision“ steht für die Operationalisierung strategischer Ziele. Wir transformieren im Sinne unserer Kunden Visionen und Ziele in operative Prozesse und Strukturen.

News-ID: 839957 • Views: 865 (Stand: 17.10.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/839957/Operational-Excellence-als-Survival-Guide-fuer-Unternehmen-.html>