

Achim Weiland/Thomas Meuche
(Hrsg.)

BWL in Fallstudien

Ein einführendes Lehrbuch



eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Achim Weiand/Thomas Meuche (Hrsg.)

BWL in Fallstudien

Ein einführendes Lehrbuch

2009

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6421-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Weiß (Bild: Shutterstock, Inc.™)
Satz: Claudia Wild, Stuttgart
Lektorat: Bernd Marquard, Stuttgart

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Vorwort

Die Betriebswirtschaftslehre lebt mehr als andere Wissenschaften von der praktischen Umsetzung. Das vorliegende Buch hat das Ziel, den Transfer von der Theorie zur Praxis zu leisten. Anhand eines Familienunternehmens, der Beschläge International GmbH, werden wesentliche aktuelle Fragestellungen eines international agierenden Industrieunternehmens aufgegriffen und diskutiert. Die in diesem Buch versammelten Experten haben die von ihnen dargestellten Lösungen bereits in der Praxis auf ihre Tauglichkeit hin überprüft. Viele dieser Ansätze können durchaus für sich in Anspruch nehmen, Best Practice im jeweiligen Themenbereich zu sein. Dem gesamten Buch liegt ein Unternehmensmodell zu Grunde, das die systemischen Zusammenhänge der unterschiedlichen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre veranschaulichen soll. Dieses Modell wird ausführlich im Kapitel Strategieentwicklung vorgestellt.

Wir haben als Beispiel ein Produktionsunternehmen gewählt, weil produzierende Unternehmen in Deutschland nach wie vor wichtig sind und die Arbeitswelt von vielen unserer Leser widerspiegeln. Zudem ist die Beschläge International GmbH im Mittelstand beheimatet, mit allen Vor- und Nachteilen, die ein mittelständisches Unternehmen mit sich bringt. Sie ist außerdem noch in Familienbesitz und muss sich fragen, ob sie sich mit der derzeitigen Eigentümerstruktur den Herausforderungen der Zukunft stellen kann. In der ersten Fallstudie wird die ganze breite Palette der Herausforderungen für dieses Unternehmen aufgerollt, sodass unsere handelnden Personen ordentlich ins Schwitzen kommen. Unser Unternehmen, die Beschläge International GmbH, hat kein reales Vorbild, sie ist fiktiv, und es gibt keinerlei Ähnlichkeiten mit einem realen Unternehmen und den in ihm arbeitenden Personen.

An diesem fiktiven Unternehmen wollen wir zusammen mit unseren Autorinnen und Autoren alle wichtigen Themengebiete der Betriebswirtschaftslehre darstellen. Dabei werden allerdings die Fallstudien das jeweilige Themengebiet nicht umfassend darstellen können. Die Aufgabenstellung besteht vielmehr darin, an einigen Themen jeweils exemplarisch darzustellen, warum beispielsweise Strategieentwicklung, Geschäftsprozessmanagement oder Informationsmanagement wichtig sind und welche Rolle sie in einem Unternehmen spielen. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Teilbereichen und -funktionen in einem Unternehmen sollen deutlich werden. Wir wollen zudem mit diesen Fallstudien dem Leser Appetit machen und Neugier wecken für die weitere Beschäftigung mit der Betriebswirtschaftslehre.

Aus dem großen Kanon der Betriebswirtschaftslehre haben wir uns für die aus unserer Sicht relevanten Themenbereiche entschieden, die im realen Leben wichtig sind. Aus diesem Grund fielen beispielsweise Themengebiete wie Rechtsform- oder Standortentscheidungen weg, da diese nur im Einzelfall vorkommen (im Extremfall nur ein Mal bei der Firmengründung) und dann auch nur einen engen Personenkreis betreffen. Alle anderen Themengebiete allerdings gehen die gesamte Belegschaft eines Unternehmens – und damit unseren Leser – etwas an.

Aus unserer Sicht gibt es drei Zielgruppen, für die dieses Buch interessant ist. Dies sind Studierende, Lehrende an Hochschulen sowie Mitarbeiter in Unternehmen, die an einem praktischen Beispiel etwas mehr über Betriebswirtschaftslehre erfahren wollen. Allen Lesern wollen wir erklären, wie Unternehmen konkret arbeiten und welche Themen sie bewegen.

Dieses Ziel haben wir auch bei den *Studierenden*. Dieses Fallstudienbuch kann aber keine klassische Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ersetzen, die bei Betriebs- oder Volkswirten zu den Standardvorlesungen in den ersten Semestern gehört. Bei unserem Buch ist der Theoriegehalt deutlich zugunsten der praktischen Beispiele zurückgefahren worden. Dieses Buch eignet sich deswegen zur begleitenden Lektüre einer derartigen Veranstaltung, um der Theorie Leben einzuhauchen und manch schwierige Sachverhalte etwas begreiflicher zu machen.

Für *Lehrende* an Hochschulen eignet sich dieses Buch als Arbeitsinstrument, wenn sie selbst Studierenden die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre vermitteln wollen. Die Fallstudien können dann eine Einführung in einen Themenbereich sein. Alternativ kann der Lehrende auch nach der Bearbeitung der jeweiligen Thematik in die Bearbeitung der Fallstudien einsteigen.

Zu jedem Kapitel gibt es Fragen mit Lösungshinweisen, die mit den Studierenden bearbeitet werden können. Jeder Lehrende kann mit etwas Erfahrung aber auch eigene Fragen zu den Fallstudien entwickeln, die er dann mit den Studierenden durcharbeitet. Folgende beispielhafte generische Aufgaben- und Fragestellungen können dem Leser beim Bearbeiten der Fallstudien helfen:

- Fassen Sie die Ausgangslage dieser Fallstudie zusammen.
- Welche Ereignisse in der Fallstudie sind aus Ihrer Sicht wesentlich?
- Welches Fachthema wird in dieser Fallstudie behandelt?
- In welchem Zusammenhang steht dieses Fachthema mit anderen Themen der Betriebswirtschaftslehre?
- Welche Fachbegriffe müssen Sie klären, bevor wir mit der Analyse fortfahren?
- Erstellen Sie eine Stakeholder-Analyse mit den Interessen der wichtigsten Beteiligten.
- Bewerten Sie Vor- und Nachteile sowie Rahmenbedingungen der gezeigten Lösung.

Dieses Fallstudien-Buch eignet sich weiterhin für *Mitarbeiter in Unternehmen*, die keine betriebswirtschaftliche Ausbildung haben, aber für die Ausübung ihrer (Führungs)Aufgaben mit einem breiteren Verantwortungsbereich dringend einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund brauchen. Für diese Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler bietet dieses Buch eine praxisbezogene Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Da sie meist über Berufserfahrung in Unternehmen verfügen, können sie schnell an die in den Fallstudien dargestellten Themen inhaltlich andocken und die dargestellten Lösungsansätze bewerten.

Zur Arbeit mit Fallstudien gehört die intensive Lektüre der Fallstudie als kurzer, realistischer Story. Jeder Autor hat zu seiner Fallstudie Fragen und Lösungshinweise konzipiert. Wir haben die Lösungshinweise an das Ende des Buchs gesetzt, um dem Leser die Möglichkeit zu geben, sich selbst an die Lösung der Fragen zu wagen, bevor er nachsieht, was die Fachleute dazu sagen.

Unser herzlicher Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, die sich mit uns auf diesen ungewöhnlichen Weg begeben haben und für die Erstellung der Fallstudien ihre knapp bemessene Freizeit geopfert haben. Wir sind froh, dass wir ein derart kompetentes Team an Autoren versammeln konnten, die neben ihren theoretischen Kenntnissen auch die wichtigen praktischen Berufserfahrungen in den Themenfeldern mitbrachten. Sie waren in der Lage, diese Erfahrungen zu reflektieren und auf den Adressatenkreis des Buchs abzustimmen. Außerdem möchten wir uns bedanken bei unserem Lektor Frank Katzenmayer vom Verlag Schäffer-Poeschel, der schnell von unserer Produktidee begeistert war und uns kompetent bis zum Druck des Buchs begleitet hat.

Neu-Ulm und Hof, im Januar 2009

Achim Weiand und Thomas Meuche

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Die Gliederung des Buches Thomas Meuche und Achim Weiand	1
2 Die Beschläge International GmbH Thomas Meuche und Achim Weiand	5
3 Strategieentwicklung Thomas Meuche	19
4 Geschäftsprozessmanagement Claudia Kocian	41
5 Informations- und Kommunikationstechnologie Thomas Schaller	61
6 Neuausrichtung und Professionalisierung des Vertriebs Ulrich Döpke	73
7 Supply Chain Management und Einkauf Robert Huter	97
8 Produktion Hermann Becker	123
9 Qualitätsmanagement Christoph Dilg	147
10 Strategie und Personalmanagement Werner Kotschenreuther	167
11 Personal- und Organisationsentwicklung Achim Weiand	193
12 Interne Kommunikation Britta Kopfer	211
13 Controlling Thilo Glass	227

14	Externe Rechnungslegung Ulrike Eidel und Michael Strickmann	245
15	Finanzen und Investitionen Mathias Baier	259
	Lösungshinweise	277
	Die Autoren	295
	Stichwortverzeichnis	299

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung	Kapitel
AMS	Account-Management-System	6
APO	Arbeitsplatzorganisation	8
BDE	Betriebsdatenerfassung	3
BPR	Business Process Reengineering	4
BSC	Balanced Scorecard	3, 10, 13
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung	14
CAQ	Computer Aided Quality Assurance	9
CIO	Chief Information Officer	5
CRM	Customer Relationship Management	6, 13
DIY	Do-it-yourself	6
DV	Datenverarbeitung	14
DWH	Datawarehouse	13
EDI	Electronic Data Interchange	6
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	8
EFQM	European Foundation for Quality Management	4
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette	4
ERP	Enterprise Resource Planning	3
F&E	Forschung und Entwicklung	13
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Fehlereinflussanalyse	9
FMS	Field-Management-System	6
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles	14
GAE	Gesamt-Anlagen-Effizienz	8
GH	Großhandel	2
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung	13
HCC	High Cost Countries	7
HGB	Handelsgesetzbuch	14
HR	Human Resources	10
IFRS	International Financial Reporting Standards	14
IMS	Integriertes Managementsystem	9
ISO	International Organization for Standardization	9
IT	Informationstechnik	2
IuK	Information und Kommunikation	5
JIT	Just in Time	8
KAM	Key Account Management	6
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung	3
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	8
LCC	Low Cost Countries	7
MOE	Mittelosteuropa	3
OEE	Overall Equipment Effectiveness	8
PDCA	Plan-Do-Check-Act	9, 13
PoS	Point of Sale	6
PPS	Produktionsplanung und -steuerung	13

PR	Public Relations	6
QM	Qualitätsmanagementsystem	9
SAN	Storage Area Network	5
SOA	Service Oriented Architecture	5
SOE	Südosteuropa	3
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	3
TPM	Total Productive Maintenance	8
UDDI	Universal Description, Discovery and Integration	5
USP	Unique Selling Proposition	6
VMI	Vendor Managed Inventory	6
VvV	Vermeidung von Verschwendung	8
WEP	Wareneingangsprüfung	7

1 Die Gliederung des Buches

von Thomas Meuche und Achim Weiland

Das zweite Kapitel des Buchs stellt unser (fiktives) Unternehmen vor, das in diesem Buch unter unterschiedlichen Aspekten behandelt wird: *Die Beschläge International GmbH*. In diesem Kapitel wird das Unternehmen mit seiner Geschichte und den wichtigsten Entwicklungen vorgestellt. Dieses Kapitel gibt auch einen Ausblick auf die Herausforderungen, denen sich das Unternehmen in den nächsten Jahren stellen muss und verweist damit auf die nachfolgenden Fallstudien.

Alle folgenden Fallstudien bauen auf diesem Unternehmen und seiner Geschichte auf. Deshalb ist die Lektüre des zweiten Kapitels Voraussetzung dafür, die anderen Kapitel zu verstehen. Dieses Fallstudien-Buch ist modular aufgebaut, der Leser kann daher nach dem zweiten Kapitel entweder eine Fallstudie nach der anderen lesen und der Gliederung des Buchs folgen – oder einfach dem eigenen Interesse folgen und sich diejenigen Fallstudien aussuchen, deren Thematik ihm am meisten zusagt.

Jedes Unternehmen verfolgt eine Strategie. Wie man bei der Beschläge International GmbH aber feststellen muss, wurde bisher die Strategie von Heinz Müller als Gründungsmitglied des Unternehmens alleine festgelegt, ohne dass es einen formalen Prozess dazu gab oder Analyseinstrumente eingesetzt wurden. Mittlerweile ist das Unternehmen aber sehr schnell gewachsen, international aufgestellt und agiert zudem in einem komplexen Umfeld, sodass eine einzelne Person unmöglich alle wichtigen Einflussfaktoren kennen und bewerten kann. Thomas Meuche beschreibt in seiner Fallstudie *Strategieentwicklung*, wie die beiden neuen Geschäftsführer der Beschläge International GmbH diesen wichtigen Prozess neu gestalten und zusammen mit Heinz Müller zum ersten Mal bei diesem Unternehmen eine systematische Strategieentwicklung vornehmen.

Die beiden folgenden Beiträge zum Thema Abläufe und Strukturen beschreiben die Nervenbahnen und das Skelett unseres Unternehmens. In ihrer Fallstudie *Geschäftsprozessmanagement* schildert Claudia Kocian eine gefährliche Ausgangssituation für das Unternehmen. Der Firmengründer Heinz Müller scheint der einzige im Unternehmen zu sein, der alle Prozesse und die Beteiligten kennt. Da Heinz Müller aber auch schon 68 Jahre alt ist und öfter mit seinem Rückzug aus dem Unternehmen kokettiert, wird diese Situation für die anderen Beteiligten riskant. Heinz Müller selbst macht sich schlau, was Geschäftsprozessmanagement ist und wie ein systematisches Geschäftsprozessmanagement dem Unternehmen in dieser Situation helfen könnte.

Das Unternehmen hat mittlerweile neun Werke in fünf Nationen sowie vier Logistikzentren. Es gibt das alte Stammwerk in Neu-Ulm, zugekaufte Unternehmen sowie Neugründungen. Von einem geregelten Informationsmanagement kann allerdings derzeit keine Rede sein. Thomas Schaller geht bei seiner Fallstudie *Informations- und Kommunikationstechnologie* darauf ein, wie man Informationsmanagement systematisch strukturieren und aufbauen kann, sodass die Informationstechnologie eine unterstützende und keine hemmende Aufgabe hat.

Die nächsten beiden Fallstudien wenden den Blick vorerst nach außen zu den für jedes Unternehmen wichtigen Märkten: Wir wenden uns dem Absatzmarkt sowie dem Beschaffungsmarkt zu. Die Beschläge International GmbH hat eine komplexe Vertriebsstruktur, da sie zum einen direkt an die Möbelindustrie und zum anderen indirekt über den Beschlaggroßhandel an das Handwerk liefert. Den Endkunden, den Benutzer der Möbel mit seinen Wünschen an das Produkt oder Problemen mit dem Produkt kennt sie kaum oder gar nicht. In der Fallstudie *Neuausrichtung und Professionalisierung des Vertriebs* beschreibt Ulrich Döpke, wie sich Peter Lösch als verantwortlicher Geschäftsführer des Problems annimmt und neue, schlagkräftige Strukturen implementiert.

Gerade produzierende Unternehmen hängen in hohem Maße von der Lieferfähigkeit und Liefertreue ihrer Vorlieferanten ab. Robert Huter schildert im Kapitel *Supply Chain Management und Einkauf* die logistische Kette vom Beschaffungsmarkt bis ins Unternehmen hinein inklusive der wichtigen Frage, wer für die Entwicklung von Lieferanten zuständig ist, die bisher die Anforderungen der Beschläge International GmbH nicht erfüllen. Auch hier ist es wieder ein neu rekrutierter Mitarbeiter, der den Stein ins Rollen bringt und alte Strukturen hinterfragt.

Da die Beschläge International GmbH ein produzierendes Unternehmen ist, widmen sich zwei Kapitel dem Thema Betriebliche Leistungserstellung. In der Fallstudie *Produktion* hat die Unternehmensleitung entschieden, ein Produktionssystem für alle neun Werke des Unternehmens einzuführen. Hermann Becker schildert, wie sich der für die Produktion verantwortliche Bereichsleiter mit diesem für ihn neuen Thema auseinandersetzt und versucht, einen für sein Unternehmen passenden Ansatz zu finden. Diese Fallstudie beschreibt exemplarisch wichtige Aspekte von Fertigungsorganisation und die Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte.

Christoph Dilg beschäftigt sich im nächsten Kapitel *Qualitätsmanagement* mit der Einführung eines neuen Qualitätsmanagementsystems, nachdem die Geschäftsführung feststellen musste, dass das bisherige System nicht mehr lebt und wenig positive Effekte produziert. Zudem muss die gesamte Geschäftsführung feststellen, welche wichtige Bedeutung ein funktionierendes Qualitätsmanagement für das Unternehmen hat. Ein externer Berater macht eine Ist-Aufnahme und schlägt vor, wie ein neues Qualitätsmanagementsystem schrittweise eingeführt werden könnte.

Zum Themengebiet Menschen untersuchen drei Fallstudien, welche Bedeutung Mitarbeiter und Führungskräfte für den Geschäftserfolg haben. Werner Kotschenreuther schildert in der Fallstudie *Strategie und Personalmanagement*, wie der Personalleiter versucht, seinen Bereich mit einer Balanced Scorecard neu auszurichten, was seine Produkte und Dienstleistungen angeht. Eine besondere Rolle spielt bei ihm die demografische Entwicklung: Da die Gesellschaft überaltert, wird es immer weniger jüngere Arbeitskräfte für die Beschläge International GmbH geben und immer mehr ältere Arbeitnehmer.

Achim Weiland beschäftigt sich in seinem Kapitel mit der Frage, wie man das Verhalten von Menschen und damit Organisationen gezielt verändern kann und welche Instrumente die *Personal- und Organisationsentwicklung* bereitstellt. Dazu baut er auf der im Kapitel Produktion gezeigten Veränderung auf: Die Beschläge International GmbH will ein Produktionssystem einführen. Der ver-

antwortliche Bereichsleiter für die Produktion überlegt, wie das denn konkret gehen kann, und bittet den Personalleiter um dessen Unterstützung. Beide entwickeln Maßnahmen, die einen ersten Blick in dieses Themenfeld erlauben.

Viele Unternehmen haben eine gut funktionierende Kommunikation gegenüber dem Kunden. Auch im Fall der Beschläge International GmbH werden die Möbelindustrie und der Beschlaggroßhandel sowie das Handwerk ausreichend mit Informationen zu den Produkten und den Produktspezifika versorgt. Was allerdings nicht im Fokus der Verantwortlichen steht, ist die ausreichende und passgenaue Information der Mitarbeiter der Beschläge International GmbH. In der Fallstudie *Interne Kommunikation* schildert Britta Kopfer, dass Heinz Müller wegen der immer schnelleren, auch internationalen Expansion des Unternehmens kein Fahrgefühl mehr für seine Mitarbeiter und deren Loyalität hat. Er beauftragt einen Unternehmensberater mit einer Ist-Analyse und bittet diesen um konkrete Handlungsempfehlungen.

Abschließend folgen drei Kapitel, die die Bedeutung des Themengebiets Zahlen bei der effizienten Steuerung von Unternehmen verdeutlichen. Die Beschläge International GmbH ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Die starke Stellung der Werkleiter und ein lange Zeit fehlendes unternehmensweites Controlling-Konzept haben dazu geführt, dass heute Auswertungen auf Knopfdruck nicht zur Verfügung stehen. Thilo von Glass befasst sich in seinem Beitrag *Controlling* mit der Entwicklung eines Handlungsrahmens für das Controlling, zeigt die Möglichkeit auf, über ein Datawarehouse die heterogene Datenstruktur für übergreifende Auswertungen nutzbar zu machen, und geht auf das Konzept der Balanced Scorecard ein.

Die Fallstudie von Ulrike Eidel und Michael Strickmann – *Externe Rechnungslegung* – beschäftigt sich mit den organisatorischen Voraussetzungen für eine sachgerechte Konzernrechnungslegung. Da das Unternehmen mittlerweile zudem stark internationalisiert ist, stellt sich die Frage, inwieweit eine Umstellung des bisher nach dem deutschen Standard HGB ausgerichteten Rechnungswesens auf den internationalen Standard IRFS sinnvoll ist. Die Autoren zeigen die Effekte dieser Umstellung, die für das Unternehmen mit diesem Schritt verbunden sind. Außerdem gehen Sie auf die für diese Umstellung notwendigen Projektschritte ein.

Bei der Beschläge International GmbH wird der Kauf eines Unternehmens ebenso geplant wie der Aufbau eines neuen Standorts. Dies sind Maßnahmen, die zu einem erheblichen Finanzierungsbedarf führen. Mathias Baier entwickelt auf der Basis von Planzahlen für die kommenden Jahre ein umfassendes Finanzierungskonzept, das auf einer Neustrukturierung der Bilanz basiert. Auch die familiären Belange der Inhaber berücksichtigt er im Kapitel *Finanzen und Investitionen*.

2 Die Beschläge International GmbH

von *Thomas Meuche und Achim Weiland*

Die Entstehung der Beschläge OHG

Die Geschichte der Beschläge OHG beginnt im Jahr 1964. Damals gründete der 28-jährige Karl Müller zusammen mit seinem 24-jährigen Bruder Heinz Müller das Unternehmen. Karl Müller hatte eine Ausbildung als Möbelschreiner und auch schon mehr als zehn Jahre Berufserfahrung in der Möbelindustrie. Er war zwar als Produktionsmeister beschäftigt, musste aber auch Verhandlungen mit Lieferanten führen, wenn es um Produktneueinführungen ging. Sein jüngerer, technikbegeisterter Bruder Heinz hingegen interessierte sich mehr für Metallverarbeitung, erlernte den Beruf des Maschinenschlossers und arbeitete in einem großen Betrieb, der als Zulieferer für die Automobilindustrie tätig war. Dort lernte er schon früh die Vorteile industrieller Serienfertigung kennen. Da beide Brüder aus einer alten Handwerkerfamilie stammten, gingen sie nach ihrer Lehre nebenberuflich auf die Meisterschule und absolvierten mit Erfolg ihre Meisterprüfung. Den Brüdern gefielen ihre Arbeitsbereiche, jedoch reizte sie die Eigenständigkeit. Das kleine Handwerksunternehmen ihres Vaters bot ihnen wenig Möglichkeiten, zudem der Vater nach dem Krieg mit seinem Betrieb praktisch wieder von vorne anfangen musste.

Unternehmens-
gründung 1964

So legten sie 1964 ihre gesamten Ersparnisse zusammen, nahmen zudem einen Kredit von der örtlichen Sparkasse auf und gründeten die Beschläge OHG. Sie hatten nämlich beobachtet, dass im Nachkriegsdeutschland zunächst viele billige Möbel benötigt wurden, dass aber schon bald im Zuge des Wirtschaftswachstums der Trend hin zu höherwertigen Produkten ging. Sie hatten zu wenig Kapital, um in die wachsende und profitable Möbelindustrie einzusteigen. Karl wusste aber von den Klagen der Möbelindustrie, ausreichend qualitativ hochwertige und zuverlässige Lieferanten für die immer wichtiger werdenden Metallteile wie Griffe oder Scharniere zu bekommen. Hier sahen sie ihre Chance, erfolgreich in die Selbstständigkeit zu starten. In der alten Werkstatt ihres Vaters produzierten sie im Verlauf eines Jahres Prototyp nach Prototyp von Griffen und Scharnieren. Diese stellte sie anschließend dem Beschaffungsleiter eines Konkurrenten von Karls Firma vor. Seine Rückmeldung klang vielversprechend: »Die Qualität der Produkte ist in Ordnung, der kalkulierte Preis ebenfalls. Ihr müsst aber auch größere Mengen liefern können.« Mit diesen Worten im Ohr starteten beide ihr Unternehmen. Bald konnten sie auch die ersten Mitarbeiter einstellen und sogar an Karls alte Firma Teile verkaufen.

Das Unternehmen stand in den ersten Jahren oft am Rande der Zahlungsunfähigkeit. Es benötigte qualifizierte Mitarbeiter, die so schnell nicht zu bekommen waren. Sie mussten ebenfalls Rohstoffe einkaufen und Lieferanten auswählen. Neu waren für beide zudem die kaufmännische Geschäftsführung mit einer Gewinn- und Verlustrechnung und später die Bilanzerstellung. Sie hatten allerdings in der ersten Zeit Unterstützung von einem befreundeten

Kontinuierliches
Wachstum

Steuerberater, der allerdings nach einiger Zeit wegen des enormen Wachstums des Unternehmens und der gestiegenen Komplexität die Segel strich.

Das Unternehmen ist in seiner über 40-jährigen Geschichte kontinuierlich gewachsen. Die Brüder bewiesen ein Gespür für die Kundenwünsche und konnten ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus dem Möbelbereich und der Metallverarbeitung optimal kombinieren. Im Jahr 2007 erwirtschaftete das Unternehmen einen konsolidierten Umsatz von 800 Mio. Euro mit rund 3.800 Mitarbeitern. Das Unternehmen hat weltweit Standorte, da die Brüder ihren Kunden bei deren Expansion folgten und andererseits wegen der hohen Lohnkosten in Deutschland frühzeitig über Produktionsverlagerungen nachdachten und sie teilweise auch realisierten (vgl. Abbildung 1).

1964	Gründung der Beschläge OHG durch Karl und Heinz Müller in Neu-Ulm, Start mit fünf Beschäftigten
1967	Umfirmierung in Beschläge GmbH
1970	Beginn von Exporten (zunächst nach Österreich und in die Schweiz)
1971	Die erste eigene Produktionsgroßhalle wird in Dienst gestellt.
1974	10-jähriges Firmenjubiläum, die Beschläge GmbH hat dank innovativer Produkte und eines breiten Kundenstamms aus der deutschen Möbelindustrie bereits 215 Beschäftigte
1976	Gründung eines ersten eigenen Vertriebsbüros im nicht deutschsprachigen Ausland (Frankreich)
1977	Übernahme der Beschläge-Werke in Coburg mit 95 Mitarbeitern
1984	20-jähriges Firmenjubiläum mit rund 460 Mitarbeitern
1985	Zukauf von Ferrures S.A.R. L. in Lyon mit 90 Mitarbeitern
1989	Bau des neuen Verwaltungsgebäudes in Neu-Ulm
1990	Übernahme der »VEB Möbelbeschläge Chemnitz« mit 370 Mitarbeitern, anschließende Restrukturierung dieses Werks
1991	Erste Qualitätsaudits werden erfolgreich bestanden Neubau des Hochregallagers mit rund 6.400 Palettenplätzen
1992	Neues Ausbildungszentrum im Stammwerk Neu-Ulm
1993	Übernahme der Beschläge-Metallwarenfabrik in Porta Westfalica mit rund 170 Mitarbeitern
1994	30-jähriges Firmenjubiläum, die Beschläge GmbH hat mittlerweile rund 1.700 Mitarbeiter
1995	Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems nach DIN EN ISO 9001
1996	Karl Müller zieht sich aus der Geschäftsführung zurück; Peter Lösch wird neuer Geschäftsführer. Heinz Müller bleibt Vorsitzender der Geschäftsführung.

1997	Aufnahme der Produktion in Polen (Podovice) mit 120 Mitarbeitern
1998	Der Umsatz der Beschläge GmbH erreicht 1.000 Millionen DM Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001
1999	Neubau des Forschungszentrums im Stammwerk in Neu-Ulm
2000	Öko-Audit für alle deutschen Werke erfolgreich bestanden
2001	Weiterer Ausbau des Werks in Polen auf rund 250 Mitarbeiter
2003	Bestellung von Georg Porter zum Geschäftsführer
2004	40-jähriges Firmenjubiläum der Beschläge GmbH, Umfirmierung in Beschläge International GmbH Gründung eines Produktionswerks in China (Changzhou) mit rund 200 Mitarbeitern; Start mit einem eigenen Lager und direkte Belieferung der Kunden in Südostasien
2005	Aufbau von Logistikzentren in Polen, Rumänien, China und USA abgeschlossen; dies war die größte Einzelinvestition in der Geschichte der Beschläge GmbH
2006	Aufnahme der Produktion in den USA (Denver) mit rund 90 Mitarbeitern
2007	Gründung der Beschläge Vertriebs GmbH als eigenständiges Unternehmen
2008	Das Unternehmen erwirtschaftet heute einen Umsatz von rund 800 Mio. Euro mit rund 3.800 Mitarbeitern. Tochtergesellschaften und Vertriebsbüros in Deutschland, Frankreich, Polen, USA, China, Spanien, Italien, Rumänien, Italien, Türkei, Schweden, Norwegen, Ukraine, Tschechien Eröffnung des zweiten Produktionswerks in China mit 120 Mitarbeitern

Abbildung 1: Daten zur Unternehmensgeschichte

Die Beschläge International GmbH im Jahr 2008

Heute fertigt das Unternehmen neben Scharnieren das gesamte Beschlagprogramm für Möbel und Türen: von Griffen über Laufschielen bis hin zum Schubladenkorpus. Die Kombination von Komfort, Design und Qualität zeichnet die Produkte aus. Sie liegen eindeutig im oberen Preissegment, das eine hohe Marge verspricht, aber zunehmend durch billigere Lieferanten unter Druck gerät. Zusätzlich zu den Kernprodukten entwickelt und produziert das Unternehmen Montagehilfen für Handwerker.

Das Unternehmen verarbeitet vor allem Stahl, Aluminium und Kunststoff. Folgende Fertigungstechnologien kommen dabei zum Einsatz: Stanzen, Pressen, Biegen, Bohren, Druckgießen, Oberflächenbeschichten, Kunststoffspritzen, Montieren. Die Produktion ist eine klassische Großserienfertigung.

Im Laufe der Zeit haben sich zwei Geschäftsbereiche herauskristallisiert: Industrie und Großhandel/Handwerk. Die Unterscheidung ist in der Organisation bisher nicht abgebildet. Lediglich im Vertrieb wurde bei den Key-Account-

Zwei Geschäftsbereiche

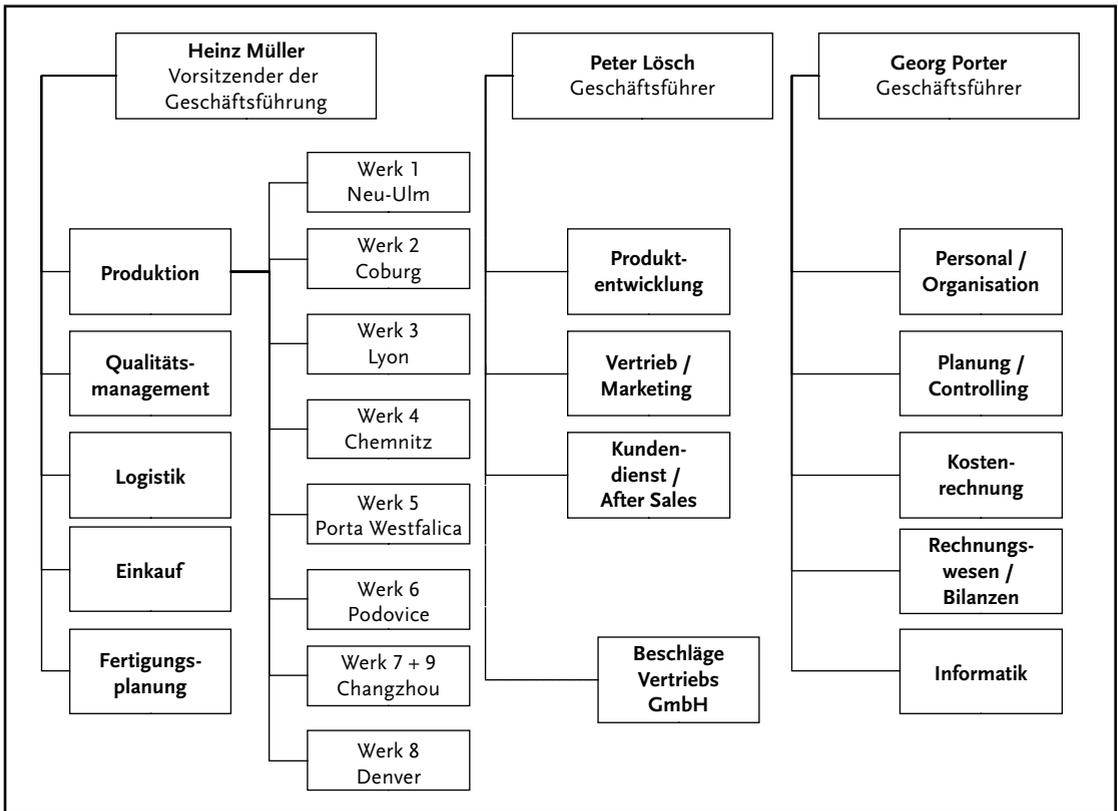


Abbildung 2: Organigramm der Beschläge International GmbH im Jahr 2008

Managern eine Unterteilung nach Geschäftsbereichen eingeführt. Auch an einem verlässlichen Zahlenwerk auf Geschäftsbereichsebene fehlt es. Wie das Organigramm zeigt, ist das Unternehmen klassisch funktional ausgerichtet (vgl. Abbildung 2).

Die Geschäfts-
führung

Wie weiter aus dem derzeitigen Organigramm zu ersehen ist, teilen sich mittlerweile drei Geschäftsführer die Verantwortung. Neben Heinz Müller sind dies Peter Lösch und Georg Porter. Peter Lösch kam 1996 zum Unternehmen, kurz nachdem sich Karl Müller endgültig aus gesundheitlichen Gründen aus der Geschäftsführung zurückzog. Peter Lösch entpuppte sich für die Beschläge GmbH als Glücksfall. Er kam von einem Wettbewerber, wo er zwar Vertriebsleiter und stellvertretender Geschäftsführer war, aber keinerlei weitere Aufstiegschancen hatte. Die Brüder Müller kannten ihn von diversen Möbelmessen als harten und kompetenten Wettbewerber, der aber immer fair blieb. Peter Lösch hat die Verantwortung für Produktentwicklung, Vertrieb/Marketing sowie Kundendienst/After Sales. Außerdem wurde im Jahr 2007 auf seine Initiative hin die Beschläge Vertriebs GmbH gegründet. Die Schnittstellen zwischen diesem neuen Unternehmen, der Zentralstelle Vertrieb/Marketing sowie den Vertriebsmitarbeitern in den Werken müssen allerdings noch weiter geklärt werden.

Die Geschäftsführung musste auf Drängen von Peter Lösch im Jahr 2003 erneut ergänzt werden. Auch Heinz Müller hatte das Gefühl, dass das Unternehmen mehr kaufmännische Steuerung neben den eher produktgetriebenen Führungskräften benötige. Diesmal kam mit Georg Porter ein erfahrener Finanzmensch zur Beschläge GmbH, der das immer komplexer werdende Zahlenwerk mit den vielen ausländischen Tochtergesellschaften konsolidieren sollte. Georg Porter hatte keinerlei Erfahrung in der Zulieferindustrie und übernahm deshalb zusätzlich zu den Finanzbereichen noch die eher produktionsfernen Bereiche wie Personal/Organisation und Informatik.

Heinz Müller selbst hat immer noch eine zentrale Stellung innerhalb der Organisation inne. Ihm berichten die Bereiche Produktion, Qualitätsmanagement, Logistik, Einkauf und Fertigungsplanung. Allerdings beklagt er sich über eine zu große Leitungsspanne, da er immer wieder nicht nur von seinen direkt zugeordneten Mitarbeitern angesprochen wird, sondern auch häufig von »seinen« Werkleitern. Auch die Ressortleiter aus anderen Geschäftsbereichen haben einen direkten Zugang zu ihm, wenn sie schon länger im Unternehmen sind.

Eine Schwierigkeit dieser Organisation besteht darin, dass die Werke nicht sortenrein nach dem Produktspektrum der Beschläge International sortiert sind. So produziert ein Werk nur Scharniere und Schubladenkorpusse, ein anderes Werk hingegen das komplette Beschlagprogramm von Griffen bis zu Laufschiene (die so genannten »Zebras«). Georg Porter als Verantwortlicher für die Kostenrechnung sähe lieber sortenreine Werke, die eine saubere Zuordnung von Produktions- und Overheadkosten ermöglichen und somit eine klare Kalkulation. Er sieht aber auch die damit verbundenen Umstellungskosten sowie die Nachteile für einige Kunden, die derzeit oftmals mit mehreren Produkten aus einem Werk auf kurzem Wege beliefert werden. Die Einführung von neuen Verantwortlichen etwa für Produktparten bzw. Geschäftsbereiche hingegen würde die Werkleiter in ihren Kompetenzen beschneiden, die meist Geschäftsführer der Werke als eigenständige legale Einheiten sind. Von den acht Produktionswerken ist lediglich das Stammwerk in Deutschland keine eigenständige GmbH. Es untersteht den Geschäftsführern der Beschläge International GmbH noch direkt. Der Leiter des Zentralressorts Produktion ist gleichzeitig auch Werkleiter des Stammwerks.

Mängel der derzeitigen Organisation

Das Unternehmen ist mit den internationalen Werkgründungen in Polen (1997), China (2004 und 2008) und den USA (2006) sowie dem Aufbau der Logistikzentren in Polen, Rumänien, China und den USA (2005) sprunghaft gewachsen und besitzt nun eine internationale Struktur. Mit dieser Internationalisierung beginnt sich auch das Verhältnis der Zentralabteilungen zu den Werken zu verändern. War es in der Vergangenheit schon schwierig genug, vom Stammsitz aus zusätzlich die drei deutschen Werke und das französische Werk zu koordinieren, so wird es jetzt immer komplizierter für die Mitarbeiter aus Neu-Ulm. Zur großen geografischen Distanz kommen Zeitverschiebung, Sprachschwierigkeiten und andere Kulturen hinzu. Zudem beanspruchen die Werke umso mehr Eigenständigkeit, je weiter entfernt sie vom Stammwerk sind. »Ihr könnt uns sowieso nicht helfen, ihr kennt den Markt ja nicht!« Diesem oft geäußerten Argument steht die Notwendigkeit gegenüber, die existierenden Synergien im Gesamtunternehmen auch zu realisieren und global agierende Kunden auch mit einheitlichen Standards zu versorgen.

Unter den Zentralressorts ist die Meinungslage allerdings nicht einheitlich. Das Personalwesen z. B. möchte eine globale Zuständigkeit für die Führungskräfte und die Personalsysteme (wie z. B. den Einsatz eines einheitlichen Abrechnungssystems), lehnt aber aufgrund von unterschiedlichen rechtlichen Voraussetzungen in den jeweiligen Ländern eine globale Zuständigkeit für alle Mitarbeiter des Unternehmens ab. Zudem befürwortet das Personalwesen den Aufbau eines eigenen Bereichs Recht. Das Controlling hingegen reklamiert ebenso wie das Rechnungswesen und die Kostenrechnung eine uneingeschränkte weltweite Zuständigkeit. So müsse z. B. eine stimmige Bilanz für das gesamte Unternehmen erstellt werden, was nur durch Einhaltung von gemeinsamen Standards gewährleistet wäre. Auch Produktion und Fertigungsplanung reklamieren bisher ungehobene Synergien für sich ebenso wie der Einkauf, der immer von der Bündelung der Einkaufsmacht gegenüber den Lieferanten spricht. Die Situation bedarf einer Klärung, da die nächsten Jahre für die Beschläge International GmbH entscheidend werden.

Die Rolle des Unternehmensgründers

Außerdem ist derzeit Heinz Müller die einzige »personelle Klammer« des Unternehmens, der jede Führungskraft, jedes Werk, jedes Produkt und jeden wichtigen Kunden kennt. Er kann aufgrund seiner Autorität und des ihm entgegengebrachten Vertrauens manchen Konflikt schlichten und abseits firmeninterner Vorschriften wichtige Entscheidungen treffen. Es ist schließlich auch sein Kapital, über dessen Verwendung er entscheidet. Die Führungskräfte akzeptieren seine Position, wenn auch Kritik an einzelnen Entscheidungen aufkommt. So war z. B. die Übernahme des VEB Möbelbeschläge Chemnitz für die Beschläge International GmbH ein teures Abenteuer, da die Möbelhersteller in der ehemaligen DDR dem Druck der westdeutschen und europäischen Hersteller nicht gewachsen waren und schnell Konkurs anmelden mussten. Damit brach auch der Absatzmarkt für das neue Werk zusammen, das anschließend teuer restrukturiert werden musste.

Heinz Müller ist schon 68 Jahre alt und wird das Unternehmen nicht mehr lange leiten. Eine Nachfolgeregelung ist überfällig, aber noch nicht in Sicht. Keines der Kinder von Karl Müller arbeitet derzeit im Unternehmen und keines will die Firmenleitung übernehmen.

Die Geschäftsführung überlegt zudem, eine Holdingstruktur einzuführen, bei der dann eine neu zu gründende Beschläge International AG rechtlich eigenständige Teilkonzerne führen würde. Sie zögert aber noch wegen des damit verbundenen rechtlichen und finanziellen Aufwands.

Neue Herausforderungen für das Unternehmen

Heinz Müller und seine zwei Kollegen in der Geschäftsführung haben manchmal trotz des derzeitigen Erfolgs das Gefühl, als ob es an allen Ecken und Enden des Unternehmens zeitgleich brennen würde, so vielfältig und komplex stellen sich die Herausforderungen dar.

Marktanteile und Internationalisierung

Der Heimatmarkt des Unternehmens ist der deutschsprachige Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz), in dem heute immer noch 48 Prozent des Umsatzes erzielt werden. Im Jahr 2000 lag dieser Anteil noch bei 59 Prozent. In

den vergangenen Jahren ist das Unternehmen im deutschsprachigen Raum unterdurchschnittlich gewachsen. Im Jahr 2003 war sogar ein Umsatzrückgang zu verzeichnen. Wichtige Auslandsmärkte sind Frankreich, Spanien und Italien (18 Prozent), Mittelost- und Südosteuropa (14 Prozent), USA (12 Prozent) und Asien (8 Prozent). In den kommenden Jahren soll vor allem der Umsatzanteil in Osteuropa und China ausgebaut werden. Zusätzlich soll der Aufbau einer Produktionsstätte in Indien geprüft werden. Zudem möchte das Unternehmen in den türkischen Markt einsteigen. In allen Ländern, in die die Beschläge GmbH liefert, verfügt sie über Vertriebsniederlassungen. In Polen, Rumänien, China und den USA unterhält sie zudem Logistikstützpunkte.

Priorität genießen derzeit die Planungen für den Aufbau einer neuen Fertigung in Südosteuropa. Der türkische Markt weist ein hohes Wachstum bei Möbeln auf. Zudem internationalisieren türkische Möbelhersteller. Deren Bedarf kann langfristig nicht von Deutschland oder Polen aus bedient werden. Es soll deshalb eine weitere Fertigung entstehen, die entweder direkt in der Türkei oder aber in Rumänien oder Bulgarien angesiedelt sein könnte. Diese Standortentscheidung steht noch aus. Sie würde aber wegen der deutlich niedrigeren Lohnkosten langfristig wahrscheinlich zulasten der vier deutschen Standorte gehen.

Das Unternehmen verfolgt seit seiner Gründung eine Premium-Strategie. Der Vertrieb erfolgt derzeit direkt an die Möbelindustrie und indirekt über den Beschlaggroßhandel an das Handwerk. Ca. 60 Prozent der Produktion gehen heute in die Möbelindustrie, 40 Prozent werden über den Großhandel vertrieben. Direktbestellungen von Handwerkern gibt es bislang nicht. Der Vertrieb über den Großhandel an das Handwerk war bislang durch Entgegennahme von Aufträgen gekennzeichnet. Das wesentliche absatzpolitische Instrument waren Mengenrabatte. Die sinkenden Marktanteile im deutschsprachigen Raum erfordern aber eine neue Strategie. In deren Zentrum stehen die Verkürzung der Lieferzeit, eine Produktoffensive sowie eine Neuorganisation des Vertriebs über den Großhandel an das Handwerk. Die Verkürzung der Lieferzeit setzt Veränderungen im Einkauf, der Produktion und der Produktpolitik voraus. Eine Ursache für die langen Lieferzeiten liegt in der hohen Variantenvielfalt des Unternehmens, die eine Just-in-time-Produktion unmöglich macht. Alternativ könnte das Unternehmen entsprechende Lagerbestände vorhalten, was aber zu einem erheblichen Anstieg des Working Capital führen und zudem das Lagerisiko erheblich erhöhen würde. Nach einer Überarbeitung des Produktprogramms unter der Vorgabe einer Reduzierung der Variantenvielfalt ist es Aufgabe des Einkaufs, mit den Lieferanten bei möglichst vielen Teilen eine fertigungssynchrone Belieferung zu vereinbaren. Zugleich steht die Produktion vor der Herausforderung, die Flexibilität so weiterzuentwickeln, dass sie einen Großteil der Baugruppen just in time fertigen kann. Im Wesentlichen wird es darum gehen, über neue Fertigungskonzepte die Montage entsprechend zu flexibilisieren.

Premium-Strategie

Der Erfolg der vergangenen Jahre hatte seinen Ursprung in innovativen Produkten. Vor allem Lösungen zur Komfortsteigerung (griffreies Öffnen von Türen, Öffnen von Schubladen über Pedale, Leichtlaufschienen mit Einzug ...) wiesen überdurchschnittliche Wachstumsraten auf. Im Zuge der Produktoffensive soll dieses Thema weiter forciert werden. Nachdem die Geschäftsführung

Innovation als Grundlage des Erfolgs

vor allem Potenziale in elektronischen Betätigungen sieht, hat sie den Kauf eines Herstellers aus diesem Bereich beschlossen. Das für die Akquisition vorgesehene Unternehmen beschäftigt rund 140 Mitarbeiter an zwei Standorten. Dieses Familienunternehmen wird noch vom Gründer geführt, der mit 65 Jahren aber nicht mehr die Last des operativen Geschäfts tragen möchte. Einen Nachfolger gibt es nicht. Die zweite Ebene dieses Unternehmens besteht aus engagierten, loyalen und fachlich kompetenten Mitarbeitern. Die Impulse zur Weiterentwicklung dieses Unternehmens stammten aber im Wesentlichen vom Inhaber. Fraglich ist, welche anderen Innovationen es neben den elektrischen Antrieben geben sollte. Die Produktinnovationen sollen die im Vergleich zur Konkurrenz deutlich höheren Preise auch in Zukunft rechtfertigen. Wären die Kunden etwa bereit, Premium-Preise zu bezahlen für staubdicht schließende Beschläge?

Der Wettbewerb

Die Wettbewerbsintensität in der Branche stieg in den vergangenen Jahren, was zum einen zu einem wachsendem Druck auf die Preise führt, zum anderen immer höhere Qualitätsanforderungen zur Folge hat. Insbesondere die Erfüllung der Qualitätsanforderungen bereiten in Anbetracht der steigenden Produktkomplexität Probleme. Nach einer Reihe von Reklamationen im Vorjahr hat die Geschäftsführung eine Qualitätsoffensive beschlossen. Ziel ist es, das Thema Qualität systematischer anzugehen als in der Vergangenheit. Das vorhandene Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001 hilft hier nicht weiter.

Das Unternehmen unterhält verschiedene Hochregallager, die allerdings lange Handling-Zeiten und eine vergleichsweise schlechte Raumnutzung bieten. Einzig die im Jahr 2005 aufgebauten Logistikzentren entsprechen dem Stand der Technik und haben eine einheitliche Steuerungs-Software.

Die IT-Struktur

Die IT-Struktur des Unternehmens ist heterogen gewachsen. Dabei wurde ein Teil der Software selbst entwickelt. Die einzelnen Standorte haben sich weitestgehend selbst um Lösungen gekümmert, was zunehmend Probleme bereitet, weil die weltweit agierenden Kunden standortübergreifende Informationen und einheitliche Prozesse verlangen. Die vielen verschiedenen, zum Teil auf veralteter Technologie selbst entwickelten Anwendungen haben eine kaum mehr beherrschbare Komplexität zur Folge. Deshalb ist ein Schwerpunktthema für dieses Jahr eine Prozessoptimierung durch die Einführung eines gruppenübergreifenden Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP-Systems) und die Optimierung der IT-Struktur. Die heterogene IT-Struktur im Unternehmen erweist sich als immer größerer Hemmschuh. Gruppenübergreifende Auswertungen bedürfen eines hohen manuellen Aufwands, eine verstärkte zentrale Steuerung kann nicht erfolgen. Zudem wächst der Aufwand für die notwendige Integration weiterer Funktionalitäten aufgrund der veralteten Systeme überproportional.

Auch im Controlling führt die heterogene Struktur zu Problemen. Unternehmensübergreifende Auswertungen lassen sich nur mit einem hohen manuellen Aufwand in Excel erzeugen. Das Unternehmen arbeitet an einer Lösung über ein Datawarehouse.

Einkauf

Die Forderungen des Markts nach kürzeren Lieferzeiten schlagen auch auf den Einkauf durch. Diese lassen sich nur dann realisieren, wenn auch die Lieferanten die benötigten Materialien und Teile schneller bereitstellen. Nach einer Bereinigung der Varianten hat der Einkauf nun den Auftrag diese Forderung

bei den Lieferanten umzusetzen. Zudem spiegelt sich die Internationalisierung des Unternehmens noch nicht entsprechend im Einkauf wider. Nach wie vor liegt das Beschaffungsvolumen in Deutschland bei rund 60 Prozent, obwohl heute mehr als die Hälfte des Umsatzes im Ausland getätigt wird. Eingekauft werden schwerpunktmäßig Rohstoffe (Stahl, Aluminium, Kunststoffgranulat), Kleinteile wie Federn, Schrauben und Kunststoffspritzteile sowie Werkzeuge. Probleme bereiten in den letzten Jahren die Lieferzuverlässigkeit und die Innovationskraft einiger Lieferanten sowie die stark angestiegene Zahl an Lieferanten. Dieser Anstieg ist zurückzuführen auf die dezentrale Beschaffung der internationalen Standorte. Der Wettbewerbsdruck erfordert auch in der Beschaffung andere Wege, zumal seit 2004 ein starker Anstieg der Rohstoffpreise zu verzeichnen ist. Vorgesehen sind eine verstärkte Internationalisierung des Einkaufs, die Einführung eines Lieferantenmanagements und die Konzentration der Beschaffung.

Auch der Finanzbereich hat einige Baustellen. So verfügt das Unternehmen derzeit mit einem Eigenkapitalanteil von rund 30 Prozent über eine sehr gute Kapitalausstattung. Allerdings erfordern die anstehenden Investitionen – der neue Produktionsstandort in der Nähe der Türkei, der Kauf des Unternehmens für elektrische Betätigungen, Einführung neuer Logistikkonzepte, weltweite Implementierung eines einheitlichen ERP-Systems – in den kommenden vier Jahren weitere Finanzmittel, die von der Familie alleine nicht aufgebracht werden können. Es stellt sich die Frage, welche Alternativen zur Verfügung stehen, ohne dass dabei der Einfluss der Familie auf das Unternehmen beeinträchtigt wird. Finanzen

Eine weitere Baustelle liegt im Rechnungswesen. Die Geschäftsführung hat beschlossen, die Rechnungslegung, die heute noch nach HGB erfolgt, auf International Financial Reporting Standards (IRFS) umzustellen. Vorher soll jedoch geklärt werden, welche Auswirkungen eine solche Umstellung haben wird.

Insbesondere an den deutschen Standorten, die alle außerhalb der großen und attraktiven Ballungszentren liegen, hat das Unternehmen bereits heute Probleme, die benötigten Fachkräfte zu bekommen. Die demografische Entwicklung wird das Problem in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Zudem stellt sich die Frage, wie der Konflikt zwischen einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit einerseits und einer mit zunehmendem Alter üblicherweise abnehmenden Lernbereitschaft andererseits gelöst werden kann. Das Unternehmen muss sich bereits heute damit auseinandersetzen, wie es mit der alternden Belegschaft künftig umgeht. Auch stehen Produktionsverlagerungen an, die mit sozialverträglichen Maßnahmen alleine nicht abzufedern sein werden. Personal

Interview mit Heinz Müller

Das folgende Interview mit Heinz Müller stammt aus einem Heft der lokalen Industrie- und Handelskammer vom September 2004. Anlass war das 40-jährige Firmenjubiläum.

Herr Müller, was bedeutet Unternehmertum konkret für Sie?

Unternehmer zu sein bedeutet für mich zweierlei: zum einen die Möglichkeit, Dinge eigenverantwortlich zu tun, zum anderen aber auch die Verantwortung gegenüber meinen Mitarbeitern. Mein Bruder und ich wollten von Beginn an unsere eigenen Ideen umsetzen, ohne unsere Vorgesetzten permanent um Erlaubnis oder Budgets fragen zu müssen. Ich denke, der Erfolg gab und gibt uns Recht. Auf der anderen Seite haben wir aber auch immer die Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern gespürt.

Was bedeutet es denn für Sie persönlich, Verantwortung zu übernehmen?

Wir fühlen uns z. B. verantwortlich für die Sicherheit der Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter. Auf der anderen Seite hat Verantwortung auch eine ganz profane Seite: Das Unternehmen repräsentiert mein Vermögen und das meiner Familie. Da ist Sorgfalt angebracht.

Sind Arbeitsplätze bei Familienunternehmen denn krisensicherer als bei börsennotierten Konzernen?

Ich denke, dass wir uns als Geschäftsführer in einem Familienunternehmen schwerer tun mit Entlassungen, weil wir unsere Leute kennen. Das sind keine anonymen Personalzahlen oder irgendwelche Betriebe, sondern unsere Mitarbeiter, die mit uns zusammen dieses Unternehmen aufgebaut haben. Ohne ihr Engagement stünden wir heute nicht so erfolgreich da. Von daher sind Entlassungen für uns das allerletzte Mittel. Zugute kommt uns aber, dass wir als Familienunternehmen nicht von Analysten und Investoren getrieben werden. Wir können langfristig operieren, ohne Quartalsberichte abgeben zu müssen. Viele Fehlschläge können wir uns allerdings auch nicht leisten.

Worin sehen Sie die Vorteile eines Familienunternehmens?

Für mich als Geschäftsführer bestehen die Vorteile darin, dass wir in Abstimmung mit wenigen Personen schnell Entscheidungen treffen können. Das bringt Bewegung und macht Spaß. Es gibt nur wenige Gremien, die diskutieren. Ansonsten wird angepackt und umgesetzt. Wir benötigen keine Folienpräsentationen, die wochenlang vorbereitet werden. Ich kenne meine Leute alle persönlich seit langem und kann ihnen bei wichtigen Entscheidungen in die Augen sehen. Sehe ich dann Zweifel, dann ist das entsprechende Projekt schnell beendet.

Ihr Unternehmen ist mit rund 3.800 Mitarbeitern kein typischer Mittelständler mehr, aber auch kein großes Unternehmen. Wo sehen Sie Ihre Chancen?

Ich denke, dass wir immer noch kurze Entscheidungswege haben, obwohl wir stark gewachsen sind. Deshalb sind wir im Vergleich zu großen Konzernen schnell und beweglich. Neu waren für uns die internationalen Standorte in Frankreich, Polen, China und den USA. Wir mussten uns erst daran gewöhnen, kein deutsches Unternehmen mehr zu sein, das seine Produkte nur exportiert. Gelebte Internationalität ist immer noch eine Herausforderung für uns alle.

Herr Müller, gibt es eine Firmenphilosophie der Beschläge GmbH? Wie sieht diese aus?
Für mich hat der Begriff Firmenphilosophie etwas Neumodisches. Den benutzen wir bewusst nicht. Wir haben uns von Anfang an, und ich spreche vom Jahr 1964, immer darauf konzentriert, unsere Produkte aus dem Blickwinkel des Kunden zu betrachten und uns zu fragen, was wir ihm Neues anbieten können. Wir hatten immer qualitativ hochwertige Produkte mit vielen Innovationen. So waren wir die ersten im Markt, die für ihre Griffe einen internationalen Designpreis bekommen haben. Wir waren die ersten Zulieferer im Markt, die ein eigenes Forschungszentrum hatten. Dort werden unsere Produkte geprüft auf Aspekte, die der Kunde nicht mitbekommt, weil sie danach perfekt sind: Fugenbild, Seitenstabilität, Belastbarkeit etc. Ich denke, dass dieses Streben nach Qualität, Komfort und Innovationen bei allen Mitarbeitern im Haus verankert ist. Wir alle wissen, dass wir gegenüber der Billigkonkurrenz nur damit überleben können.

In vielen großen Konzernen gibt es klare Regeln für die Dauer der Bestellung von Managern. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Ich bin jetzt 64 Jahre alt und habe das Gefühl, dass ich alles noch gut im Griff habe. Außerdem habe ich auch viel Spaß an dem, was ich mache. Aber wir müssen uns schon Gedanken machen über die nächste Generation von Managern bei uns. Allerdings halte ich persönlich von starren Regelungen wenig.

Wie sieht die Nachfolge bei einem inhabergeführten Unternehmen wie Ihrem aus?

Wir haben derzeit keinen Nachfolger aus dem Familienkreis. Wenn wir einen hätten, dann müsste er aber zuerst seine Sporen außerhalb des Unternehmens verdienen – von einer Inthronisierung rein wegen verwandtschaftlicher Beziehungen würde ich absehen. Das bringt oft böses Blut ins Unternehmen. Wie die Nachfolge bei uns konkret aussieht, das werden die nächsten Jahre zeigen. Zurzeit haben wir ein hervorragendes Management und sind auf dem besten Weg nach vorne.

Die handelnden Personen

Heinz Müller	Vorsitzender der Geschäftsführung der Beschläge International GmbH, verantwortlich für die Ressorts Produktion, Qualitätsmanagement, Logistik, Einkauf, Fertigungsplanung. Mitgründer des Unternehmens 1964; seit dem gesundheitlich bedingten Rückzug seines Bruders aus der Geschäftsführung im Jahr 1996 alleiniger Vertreter der Gründerfamilie, unverheiratet, keine Kinder.
Peter Lösch	Geschäftsführer der Beschläge International GmbH, verantwortlich für die Ressorts Produktentwicklung, Vertrieb/Marketing, Kundendienst/After Sales. Erste Bestellung 1996, Lösch kam von einem Wettbewerber, wo er Vertriebsleiter und stellvertretender Geschäftsführer war. Lösch ist zudem Geschäftsführer der 2007 gegründeten Beschläge Vertriebs GmbH (zusammen mit Michael Kuhn).
Georg Porter	Geschäftsführer der Beschläge International GmbH, verantwortlich für die Ressorts Personal/Organisation, Planung/Controlling, Kostenrechnung, Rechnungswesen/Bilanzen, Informatik. Erste Bestellung 2003; Porter kam von einem branchenfremden Unternehmen, wo er Leiter Finanzen/Controlling war.
Jürgen Pfeleiderer	Bereichsleiter Produktion, 58 Jahre alt, hat Maschinenbau studiert. Seit fast 25 Jahren im Unternehmen, war lange Jahre Leiter des Stammwerks in Neu-Ulm. Ist seit 2000 Bereichsleiter Produktion und koordiniert die neun Werke der Beschläge International GmbH.
Steffen Kunz	Bereichsleiter Einkauf: neuer Kollege im Führungsteam, der von außen als Bereichsleiter rekrutiert wurde, 38 Jahre alt, verheiratet, 1 Kind; Diplom-Wirtschaftsingenieur, Fachrichtung Maschinenbau, beruflicher Einstieg als Trainee bei einem großen deutschen Automobilzulieferer, anschließend diverse Einkaufsfunktionen im Werk, in der Zentrale und im Ausland, dort Übernahme der ersten Abteilungsleitung, danach im strategischen Einkauf eines Geschäftsbereichs verantwortlich für das Gesamteinkaufsvolumen im Bereich Mechanik.
Petra Hamstein	Bereichsleiterin Finanzcontrolling. Kennt das Unternehmen seit vielen Jahren und ist Georg Porters rechte Hand.
Egon Kainz	Egon Kainz ist Bereichsleiter Personal und 47 Jahre alt. BWL-Studium. Seit über 15 Jahren in unterschiedlichen Funktionen im Personalbereich tätig. Seit fünf Jahren Bereichsleiter, davor Personalreferent und Abteilungsleiter auch im internationalen Umfeld. Kainz ist ein ausgewiesener Kenner des Unternehmens.
Lisa Budde	Leiterin Produktentwicklung
Andreas Aures	Marketing-Manager
Michael Kuhn	Zusammen mit Peter Lösch Geschäftsführer der neu gegründeten Beschläge Vertriebs GmbH, kam erst vor kurzem ins Unternehmen. Er verantwortete vor seinem Einstieg bei der Beschläge International GmbH den Vertrieb bei einem ähnlich gelagerten, aber wesentlich kleineren Unternehmen.
Stefan Schmidt	Leiter Controlling, er wurde von Georg Porter aus dessen vorherigen Unternehmen nachgezogen.
Georg Lindner	Leiter Kundendienst/After Sales
Helmut Nordmann	Bereichsleiter Rechnungswesen, 57 Jahre alt, enger Vertrauter von Heinz Müller. Er begann im Unternehmen als Auszubildender im Jahr 1966, ist also quasi ein Mann der ersten Stunde, legte im Jahr 1987 seine Prüfung zum Bilanzbuchhalter ab, um sich nach dem Bilanzrichtlinien-Gesetz fachlich auf den aktuellen Stand zu bringen.

Die GuV der Beschläge International GmbH

	2004	2005	2006	2007
1. Umsatzerlöse	649.084.980	707.502.628	757.027.812	801.375.176
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	6.558.487	7.148.750	7.649.163	8.092.341
3. andere aktivierte Eigenleistungen	8.751.231	9.538.842	10.206.561	11.074.118
4. sonstige betriebliche Erträge	4.997.606	5.447.390	5.828.708	6.324.148
5. Materialaufwand				
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-297.341.931	-325.589.415	-348.380.674	-402.124.106
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-16.902.287	-18.423.493	-19.713.137	-20.388.754
6. Personalaufwand				
a) Löhne und Gehälter	-173.772.680	-181.835.732	-194.564.233	-198.436.061
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung	-32.425.348	-33.929.884	-36.304.976	-38.570.255
– davon für Altersversorgung	-846.400	-922.576	-987.156	-1.071.065
7. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-33.213.243	-36.202.435	-38.736.606	-42.029.217
8. sonstige betriebliche Aufwendungen	-66.021.807	-71.963.769	-77.001.233	-83.546.338
Betriebsergebnis	48.868.607	60.770.306	65.024.227	40.699.986
9. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	23.555	25.675	27.472	29.808
10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-6.234.471	-6.795.573	-7.271.263	-7.889.321
Finanzergebnis	-6.210.916	-6.769.898	-7.243.791	-7.859.513
Ergebnis der Gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	42.657.691	54.000.408	57.780.436	32.840.473
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-9.426.245	-10.274.607	-10.993.830	-11.928.305
12. sonstige Steuern	-330.669	-360.429	-385.659	-418.440
Jahresüberschuss	32.900.777	43.365.371	46.400.947	20.493.727

Die Bilanz der Beschläge International GmbH

AKTIVA	2005	2006	2007
A. Ausstehende Einlagen	–	–	–
B. Anlagevermögen			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände			
1. Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	1.791.341	1.851.673	1.931.673
2. Geschäfts- oder Firmenwert	–	–	–
II. Sachanlagen			
1. Grundstücke und Bauten	42.066.084	43.234.245	49.246.458
2. Technische Anlagen und Maschinen	72.613.686	77.545.996	84.525.907
3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	16.868.280	17.063.480	17.432.180
4. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	15.917.950	9.898.950	17.098.950
III. Finanzanlagen			
Anteile an verbundenen Unternehmen	–	–	–
	149.257.341	149.594.344	170.235.168
C. Umlaufvermögen			
I. Vorräte			
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7.879.637	8.431.211	8.810.616
2. unfertige Erzeugnisse	34.030.800	36.412.956	38.051.539
3. fertige Erzeugnisse und Waren	44.144.847	47.234.986	49.360.560
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	64.340.602	70.131.257	75.040.445
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	–	–	–
3. sonstige Vermögensgegenstände	6.969.503	7.283.640	7.073.640
III. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	1.466.975	1.599.003	1.611.008
	158.832.364	171.093.053	179.947.808
D. Rechnungsabgrenzungsposten	1.509.654	1.359.874	1.359.874
	<u>309.599.359</u>	<u>322.047.271</u>	<u>351.542.850</u>
PASSIVA	2005	2006	2007
A. Eigenkapital			
I. Stammkapital	29.900.000	29.900.000	23.000.000
II. Rücklagen	39.373.371	74.373.371	84.185.800
III. Bilanzgewinn	4.900.776	8.365.371	2.912.429
IV. Verlustvortragkonto	–	–	–
	74.174.147	112.638.742	116.998.229
B. Sonderposten mit Rücklagenanteil/Investitionszuschüsse	1.693.388	1.608.716	1.524.044
C. Rückstellungen			
1. Rückstellungen für Pensionen u. ähnliche Verpflichtungen	13.809.200	10.888.200	8.263.113
2. Steuerrückstellungen	3.332.169	7.364.600	6.417.818
3. sonstige Rückstellungen	30.771.561	41.370.721	48.289.417
	47.912.930	59.623.521	62.970.348
D. Verbindlichkeiten			
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	126.416.267	89.523.053	101.257.069
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	48.502.269	49.970.596	51.661.132
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	18.149	–	–
4. sonstige Verbindlichkeiten	10.882.209	8.682.643	16.723.129
– davon aus Steuern	–2.893.400	–2.580.600	–5.026.312
– davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	–4.351.600	–4.443.600	–818.101
	185.818.894	148.176.292	169.641.330
E. Passive Rechnungsabgrenzung	210.123	107.893	408.899
	<u>309.599.359</u>	<u>322.047.271</u>	<u>351.542.850</u>

3 Strategieentwicklung

von *Thomas Meuche*

Die Notwendigkeit einer strategischen Planung

Im Unternehmen stehen eine Reihe von langfristig wirksamen und mit hohen Investitionen verbundene Entscheidungen an. Deshalb haben die drei Geschäftsführer sich an einem Wochenende auf eine Hütte im Gebirge zurückgezogen, um losgelöst vom Alltagsgeschäft über die künftige Ausrichtung des Unternehmens zu diskutieren. Schon im Vorfeld zeigte sich, dass es über die notwendige Herangehensweise unterschiedliche Meinungen gibt. Während Georg Porter die Notwendigkeit sieht, in einen strukturierten und stark formalisierten Strategieentwicklungsprozess einzutreten, wie er ihn aus seiner vorherigen Firma, einem Großkonzern kannte¹, vertreten die anderen beiden Geschäftsführer eine andere Meinung. Für Heinz Müller stehen einem solchen strukturierten Vorgehen drei Argumente entgegen. Erstens macht es aus seiner Sicht in Anbetracht der hohen Veränderungsgeschwindigkeit des Umfeldes und der Märkte keinen Sinn, einen immensen Aufwand zu betreiben, um anhand von Modellen nur scheinbar genaue Daten zu ermitteln und daraus strategische Handlungen abzuleiten. Zweitens sieht er die Gefahr, dass die Geschäftsführer schöne Strategien formulieren, denen aber der Bezug zum operativen Geschäft fehlt. Und drittens behindert aus seiner Sicht ein stark formalisierter Strategieprozess die Kreativität. Letztendlich geht es ja aus seiner Sicht darum, Ideen für die Zukunft zu entwickeln und diese konsequent umzusetzen. Und in der Vergangenheit hat Heinz Müller immer selbst die Richtung vorgegeben.² Die wesentlichen strategischen Impulse kamen von ihm, entsprechend trieb er als Inhaber auch die Umsetzung voran. Diese gelingt seiner Meinung nach nur, wenn die strategische Ausrichtung, die Führung, die Prozesse und die Ressourcen optimal aufeinander abgestimmt sind und das Steuerungssystem die relevanten Erfolgsgrößen misst. Das in Abbildung 1 gezeigte Unternehmensmodell stellt aus seiner Sicht diese Zusammenhänge dar.

Eine Strategie-
diskussion

1 Diesen Typ von Strategieentwicklung haben Bailey u. a. als »Planning« bezeichnet. Gekennzeichnet ist dieser Typ durch eine Darlegung der Strategie in Form präziser Pläne, eine aus der formulierten Strategie abgeleiteten detaillierten Planung und den Einsatz wohl definierter Planungsverfahren. Die Alternativen in Zusammenhang mit der Strategiefindung werden genau analysiert. Vgl. Bailey u. a., 2000, S. 151 ff.

2 Bailey u. a. bezeichnen diesen Typ der Strategieentwicklung als »Command«. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorsitzende der Geschäftsführung die strategische Richtung bestimmt, die von seinen Visionen geleitet ist. Vgl. Bailey u. a., 2000, S. 151 ff.