

Werkstätten : Messe 2006



Kooperation zwischen kleinen und
mittelständischen Unternehmen

und

Werkstätten

„Chancen für den Mittelstand“

23. 02. 2006

Dieter Kurras



Ausgangssituation, Hintergründe

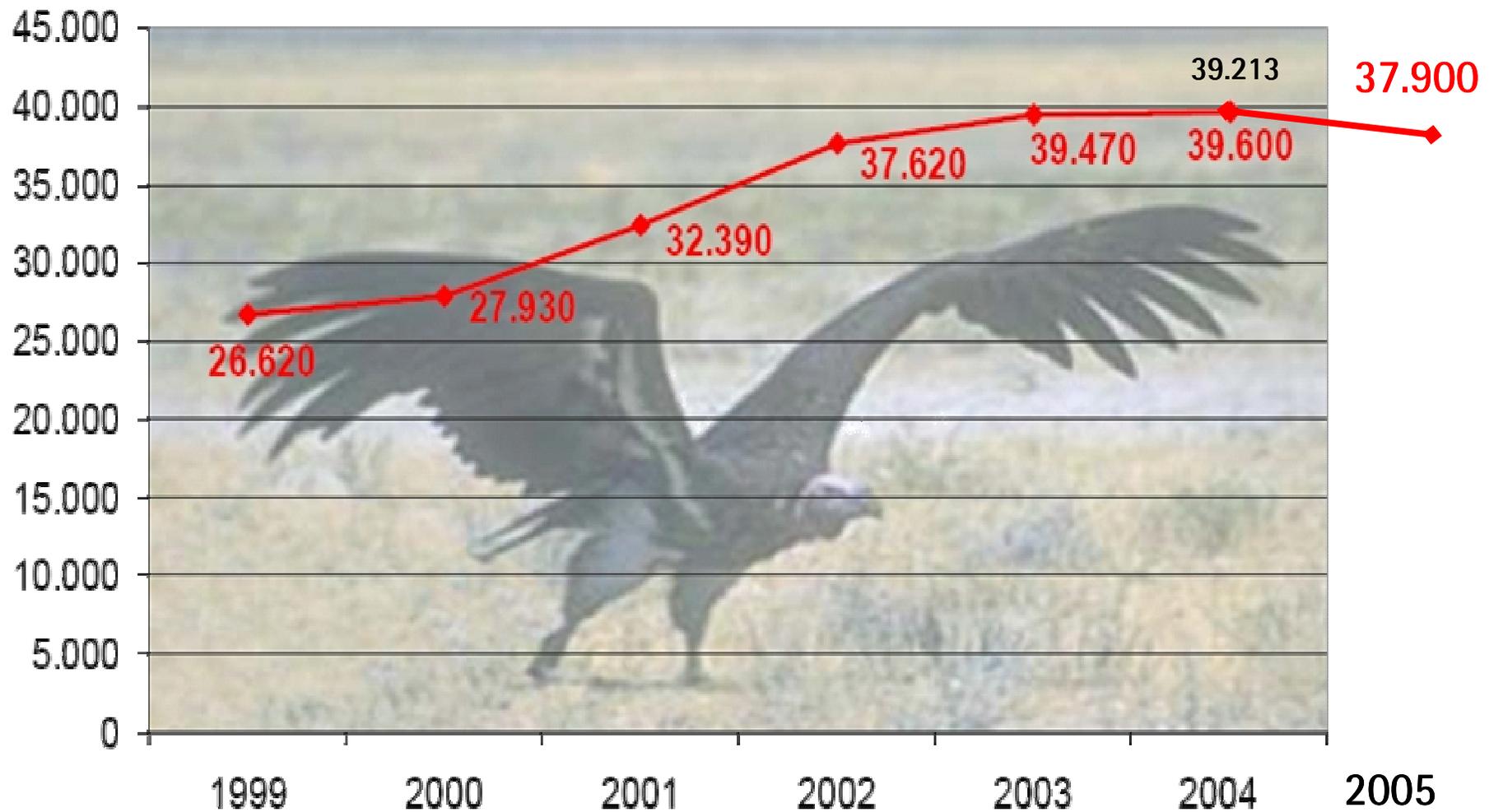
- **K**leine und **M**ittelständige **U**nternehmen
- Werkstätten

Das Projekt „BASTA“

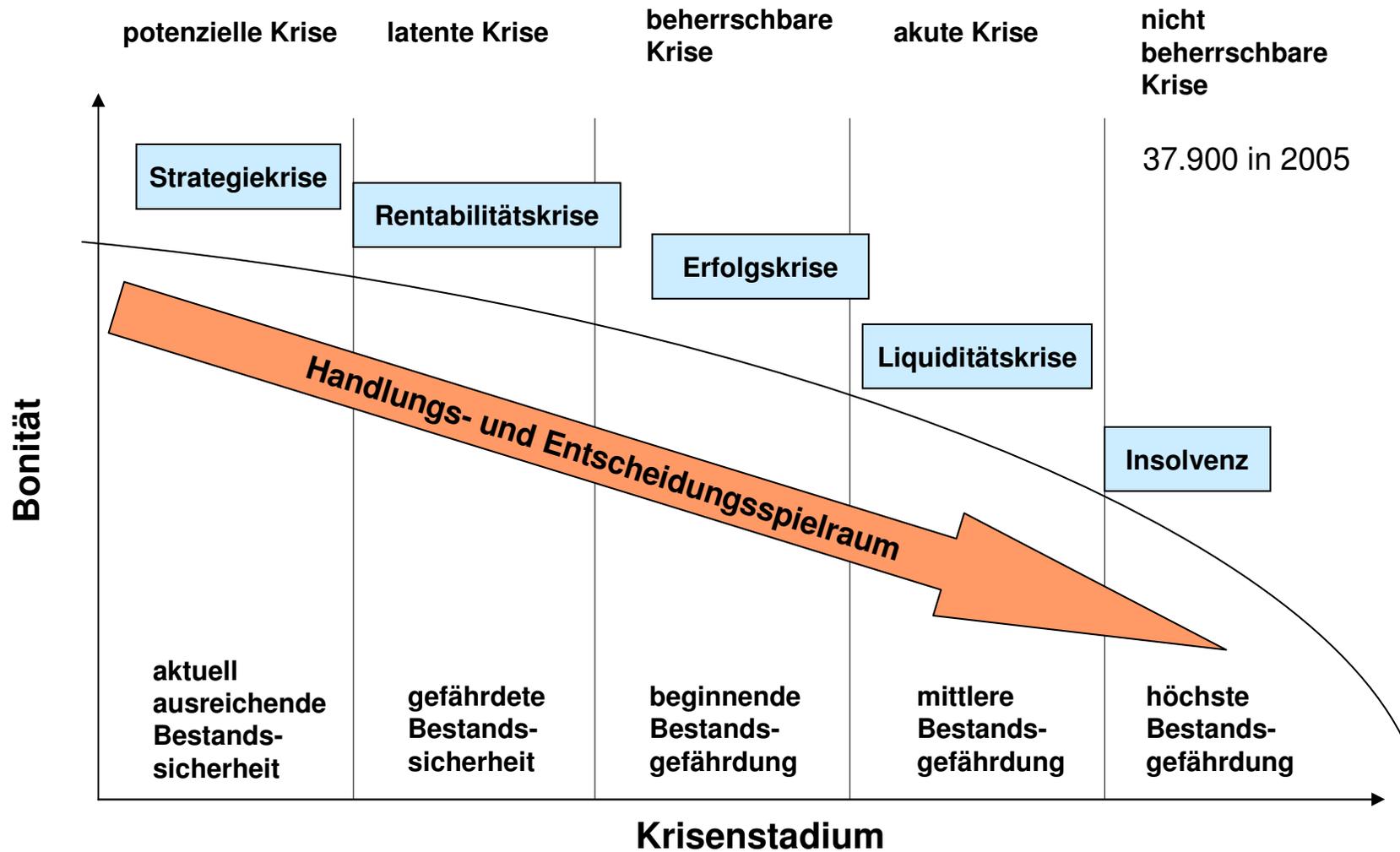
- Ziele
- Vorbereitung
- Durchführung
- Partner

Deutschland

Der Pleitegeier kreist



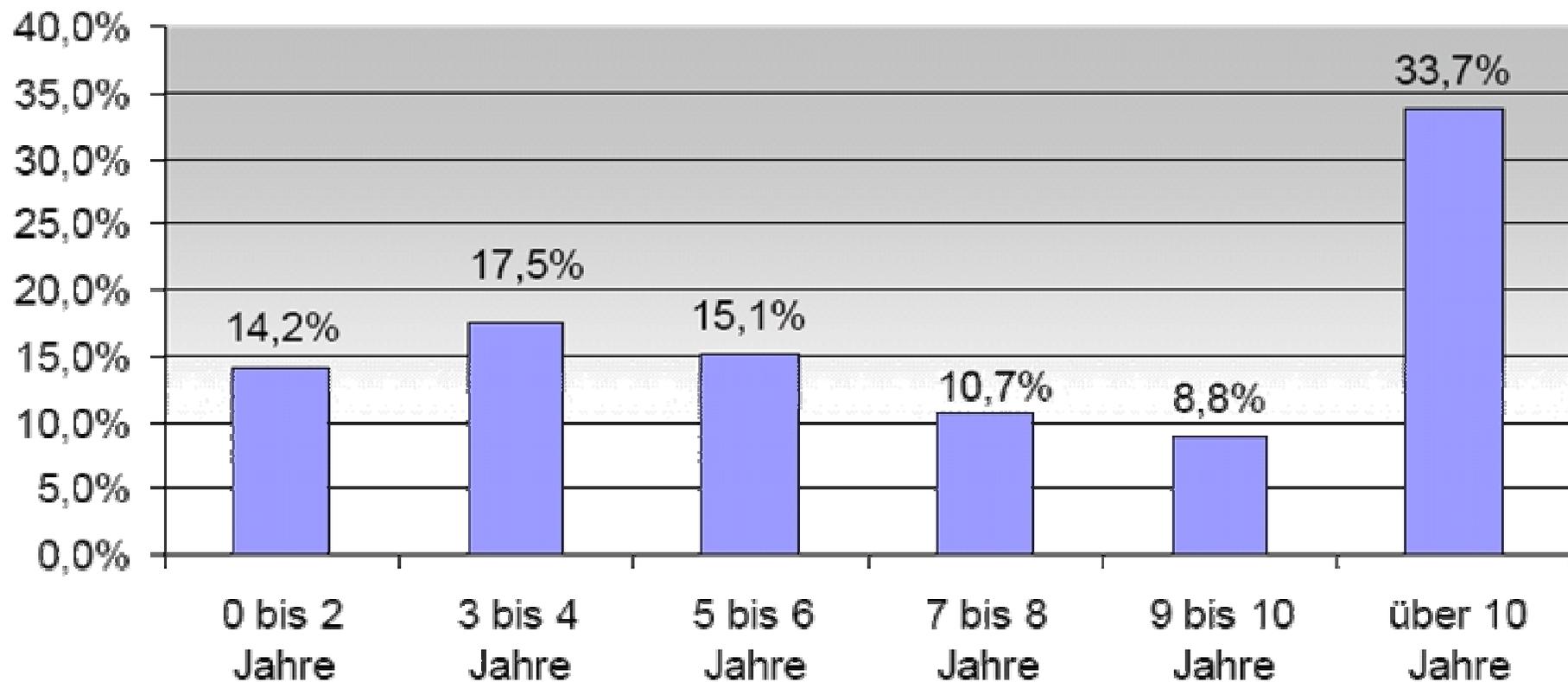
Verlauf einer Unternehmenskrise



Das ist neu ... die Älteren voran !

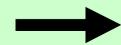
Unternehmensalter

Alter insolventer Unternehmen im Jahr 2004



Rating im Mittelstand

- o Gegensteuerung der Kreditwirtschaft

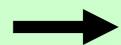


Selbstverpflichtung der Kreditanstalten
Gründung des Baseler Ausschusses für
Bankenaufsicht im Jahre 1974

Basel I : 1992 Regelwerk zur Eigenkapital-
ausstattung von 8%
in ganz Europa

Basel II : 2004 Richtlinienvorschlag der EU-
Kommission

2007 Umsetzung der Eigenkapital-
verordnung in nationales Recht



Keine Kreditgewährung ohne Rating

Rating im Mittelstand

Rating =

einheitliches Verfahren zur Bewertung
der Bonität



mit der Zielsetzung



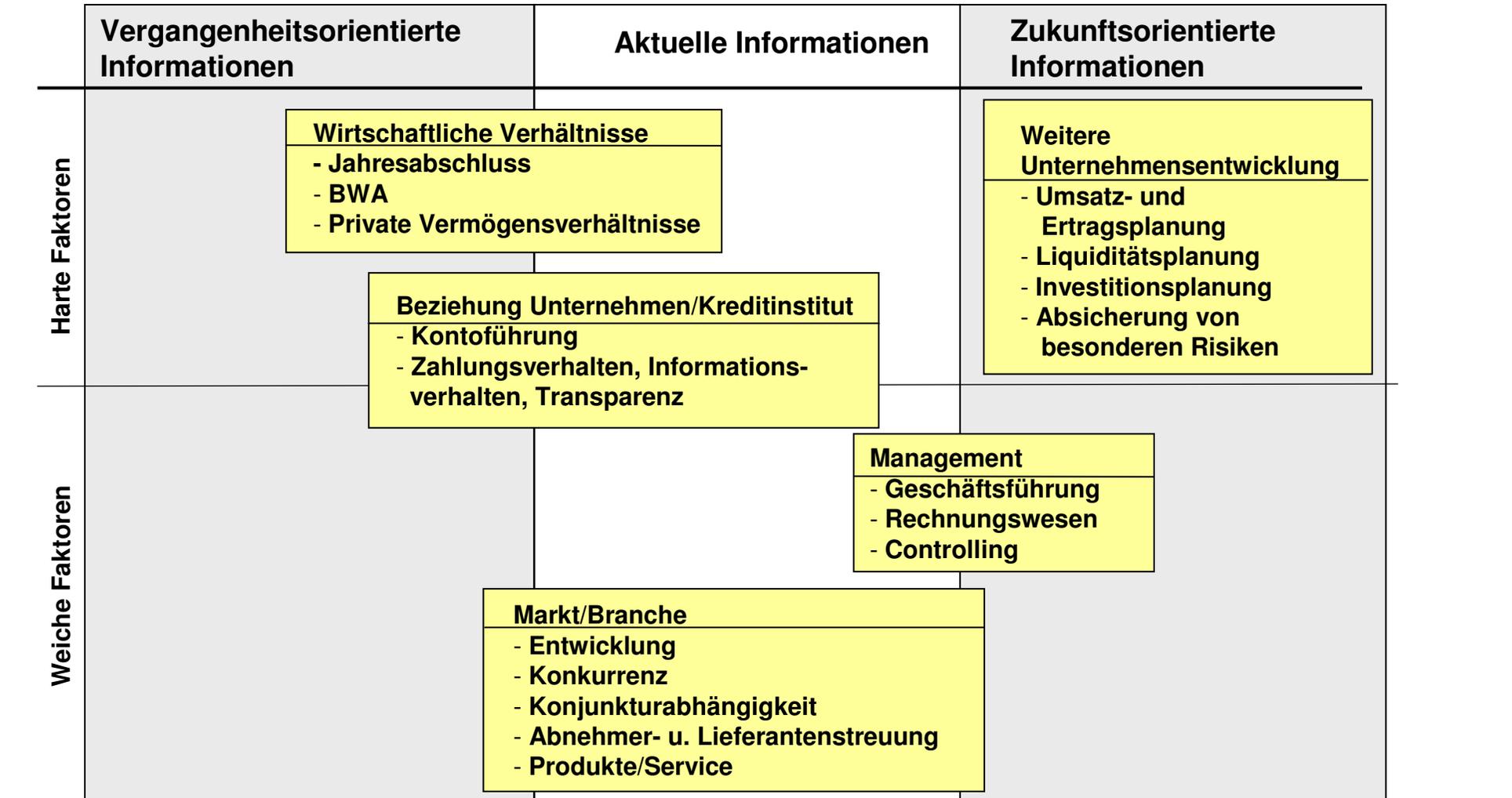
die Forderungsausfallwahrscheinlichkeit
rechnerisch zu ermitteln (Ratingergebnis)

Niedrige Ausfallwahrscheinlichkeit = niedrige Kapitalzinsen

Hohe Ausfallwahrscheinlichkeit = hohe Kapitalzinsen oder
Ablehnung von Krediten

Rating im Mittelstand

Rating – Untersuchungsfelder



Risikobewertung

Rating-Noten

 Volksbanken	
Rating-Klassen	Ausfall-Rate (%)
1A - 1E	0,07-0,35
2A - 2E	0,50-2,60
3A - 3E	4,00-20,00
4A - 4E	100

 Sparkassen	
Rating-Klassen	Ausfall-Rate (%)
1 - 3	0,08-0,17
4 - 6	0,30-0,60
7 - 9	0,90-2,00
10 - 12	3,00-6,70
13 - 15	10,0-20,0
16 - 18	100

Standard & Poor's	
Rating-Klassen	Ausfall-Rate (%)
AAA	0,001
AA+ AA AA-	0,02-0,04
A+ A A-	0,05-0,09
BBB+ BBB BBB-	0,13-0,39
BB+ BB BB-	0,67-2,03
B+ B B-	3,51-10,5
CCC CC C	18,27
D	100

Mittel-stand

0 %

26 %

23 %

51 %

Kernaussagen

- o Sehr viele Unternehmen sind / werden gezwungen, die Geschäftsfelder kritisch zu durchleuchten
- o Lösungsansätze:
 - Liquidation oder Teil-Liquidation
 - Drastische Kostensenkungsmaßnahmen
 - Verlagerung in sog. „Billig-Lohn-Länder“
 - Importe statt Eigenfertigung
 - Öffnung für strategische Partner



Eingehen von Kooperationen

- o gemeinnützig anerkannte bundesweite Fach-Organisation
- o Zusammenschluss der Träger von Werkstätten für behinderte Menschen
- o Interessenvertretung für Werkstätten hinsichtlich aller fachlichen, politischen und sozialen Angelegenheiten

633 Hauptwerkstätten
2.023 Betriebsstätten
229.469 Werkstattbeschäftigte
davon im Arbeitsbereich 185.706

Quelle: www.bagwtbm.de
* Zahlen und Fakten *

„ Werkstätten für behinderte Menschen müssen heute wie Wirtschaftsunternehmen auch betriebswirtschaftlich rechenbare Anteilsergebnisse anstreben.“

„ Das bedeutet aber folgerichtig auch die Notwendigkeit zur Sichtung und Erschließung **zusätzlicher Absatzmärkte** für die **aktuellen Leistungsangebote** der einzelnen Werkstätten.“

Quelle: www.bagwtbm.de

* Ideenmanagement in Werkstätten*

„ Parallel dazu ist das unternehmerische Streben zur Entwicklung **neuer** oder **komplementärer Betätigungsfelder** stärker gefordert.“

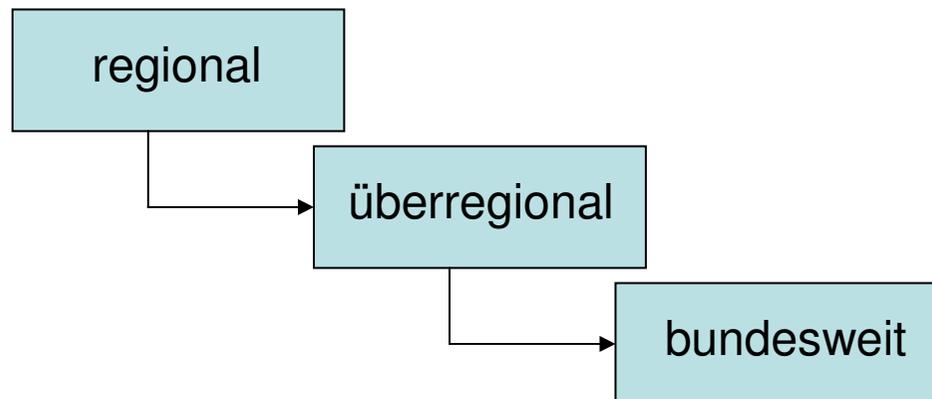
„ Nur mit **neuen**, innovativen **Produkten und Dienstleistungen** lassen sich **zusätzliche Märkte** mit **alternativen Zielgruppen** über **neue Absatzkanäle** öffnen.“

Quelle: www.bagwtbm.de

* Ideenmanagement in Werkstätten*

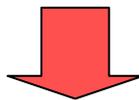
Eigenbild

Die GDW ist ein Verbund von Werkstätten für behinderte Menschen. Sie bündeln die Leistungen der Werkstätten zu einem leistungsfähigen System.



Profil

- o gemeinnützig anerkannte Organisation
- o eine von 6 Verbundorganisationen
- o Partner vom Erstkontakt, Angebotserstellung
Auftragsvergabe bis zur Auslieferung



Verhandlungspartner

- o Realisierung von (Groß-)Projekten

*Dienstleistung auf höchstem Niveau bei gleichzeitiger
Schaffung eines Stücks sozialer Gerechtigkeit*

Leistungsangebote:

Büroservice

- Datenträgervernichtung
- Digitale Archivierung
- Mailing- und Versandarbeiten
- Kopier- und Druckerarbeiten
- Daten- und Texterfassung
- Stempelfertigung

Recycling

- Elektro(nik)-Altgeräte-Recycling

Weitere Dienstleistungen

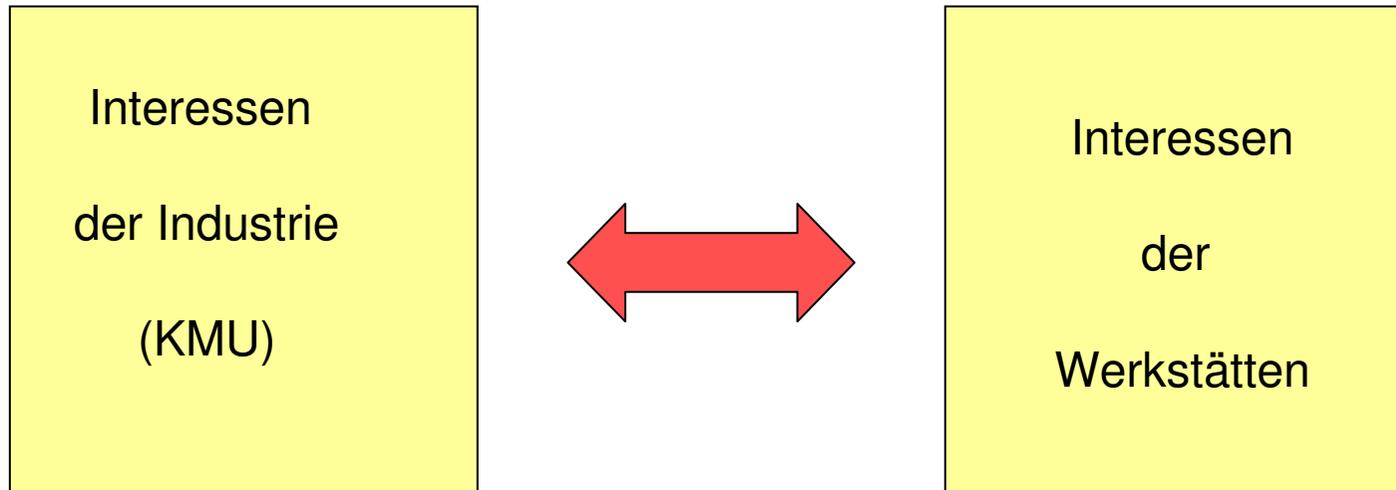
- Holz- und Metallbe- und –verarbeitung
- Konfektionierung, Verpackung
- Garten- und Landschaftspflege
- Hydrokulturpflege
- Wäscherei
- Herstellung und Vermarktung von Eigenprodukten



Die Landesarbeitsgemeinschaften

Baden-Württemberg
Bayern
Berlin
Brandenburg
Bremen
Hamburg
Hessen
Mecklenburg-Vorpommern
Niedersachsen
Nordrhein-Westfalen
Rheinland-Pfalz
Saarland
Sachsen
Sachsen-Anhalt
Schleswig-Holstein
Thüringen

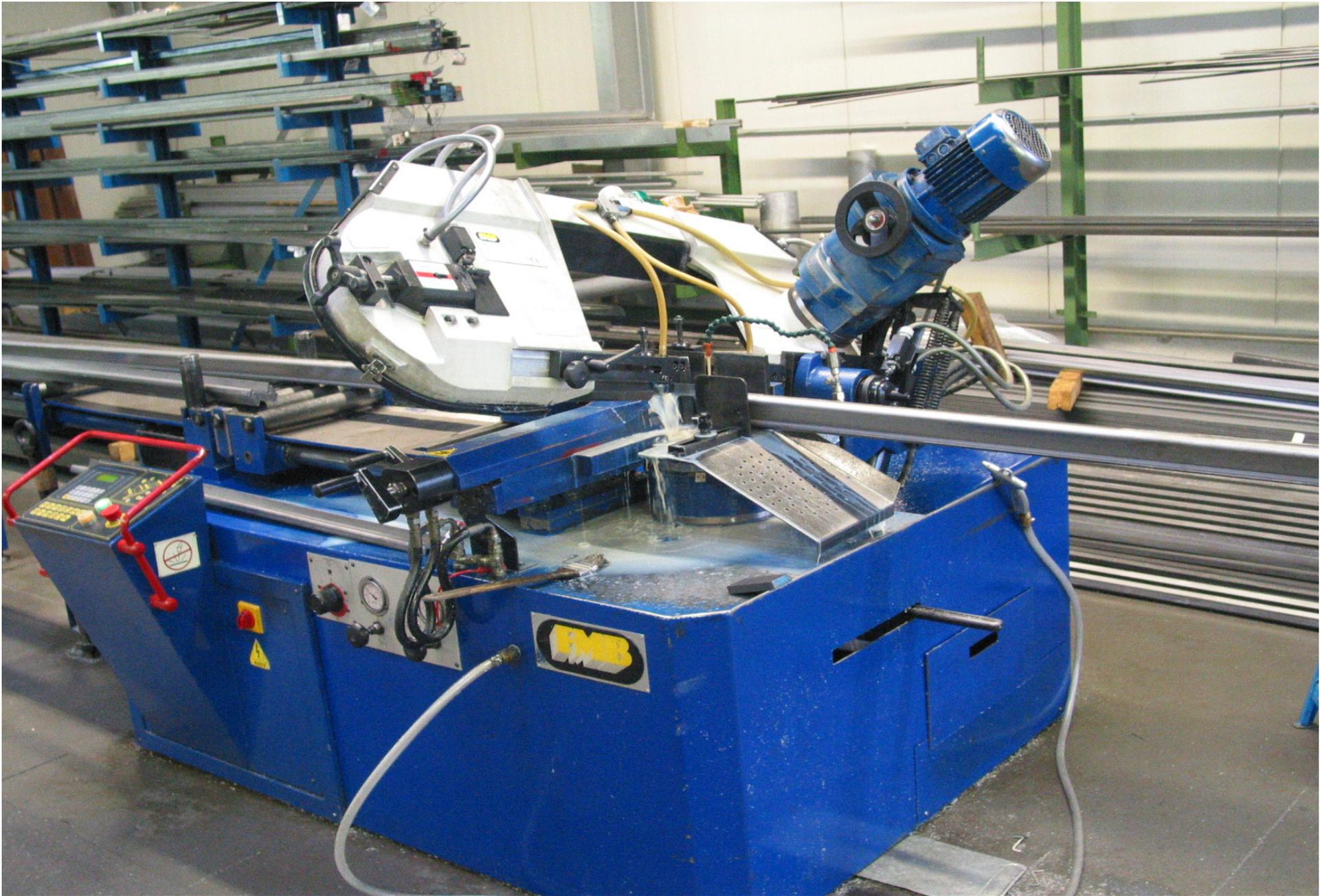
Strategische Aufgaben



- o Öffnung für strategische Partnerschaften
- o Eingehen von Kooperationen
- o Zusammenführung von Bedarf und Angebot

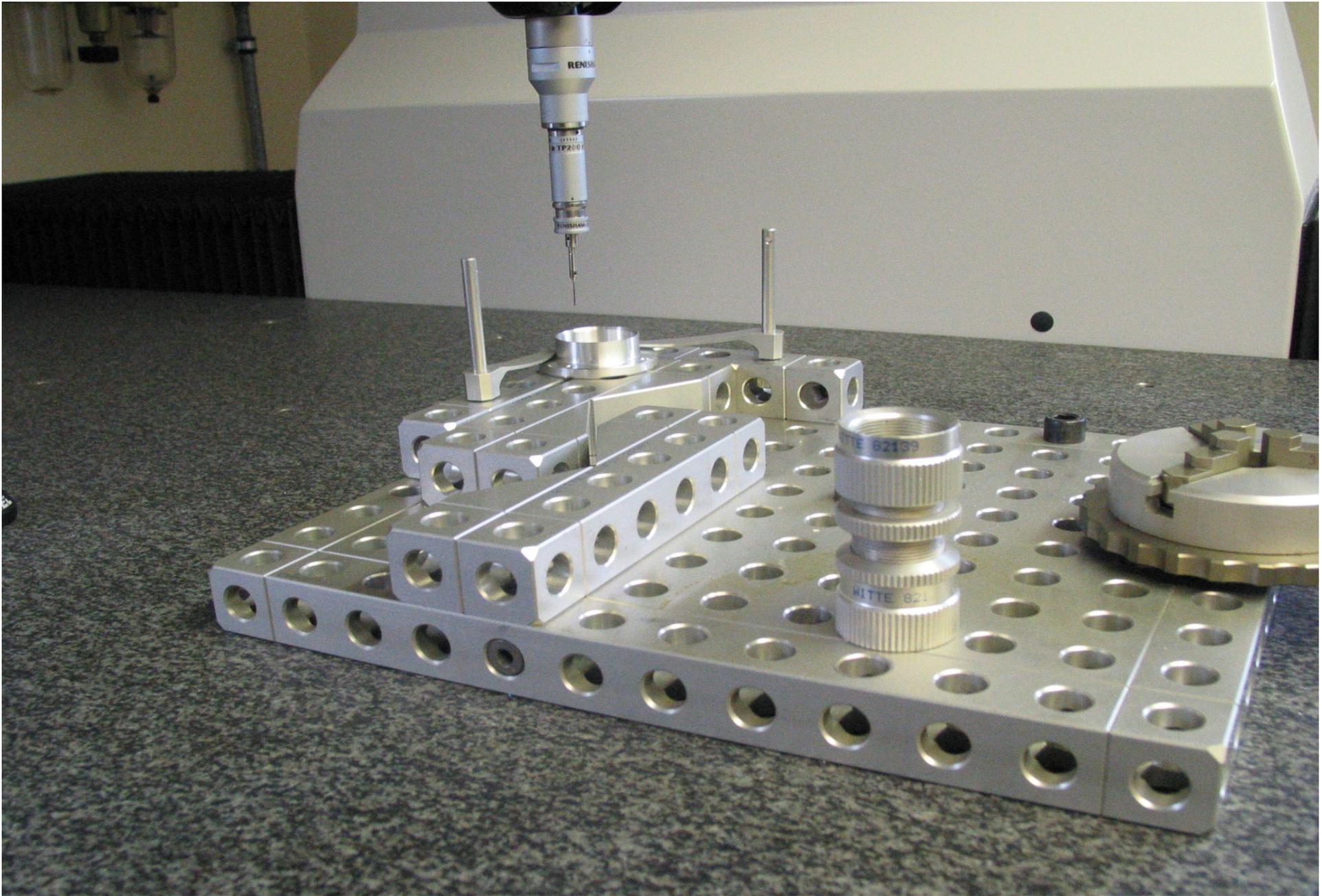


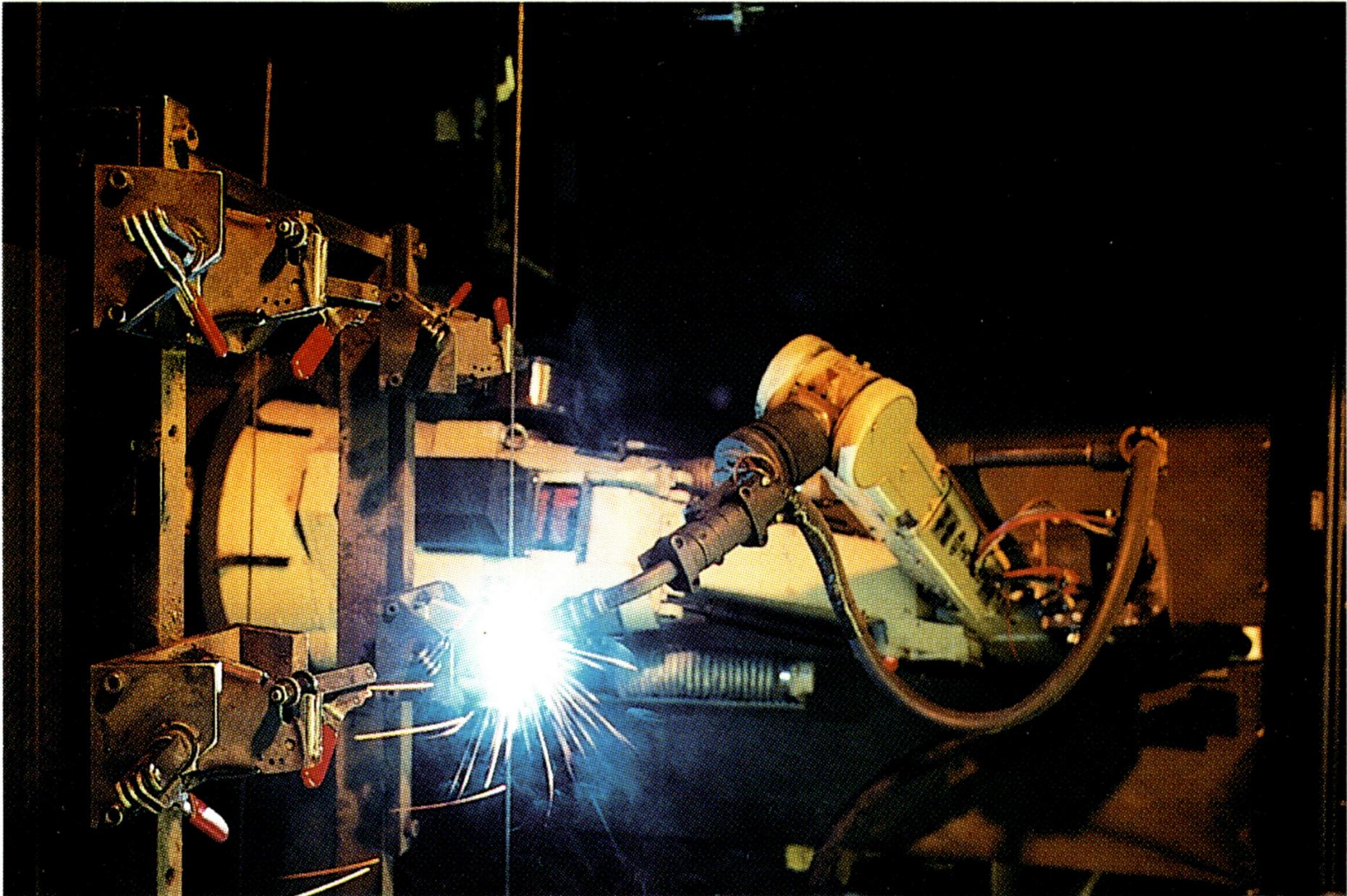












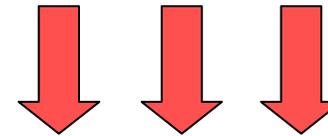
Akquisitionswege

Werkstattangebote



*Suche nach
Auftraggebern
(Industrie)*

Industrieunternehmen



*Suche nach
wirtschaftlichen Alternativen
(Werkstätten)*

Projekt: BASTA

RKW-Projekt:

B A S T A

Behinderten-Werkstatt als
Alternative zur Standortverlagerung

Projektziele:

Durch Verlagerung von Fertigungsprozessen
der KMU hin zu Werkstätten

- Vermeidung von Standortverlagerungen
ins Ausland bzw. der Liquidation von Teilbereichen
- Schaffung langfristig gesicherter wert-
schöpfender Arbeit für behinderte Menschen

Projekt: BASTA

Projektbasis

- Erstellen eines Leistungsprofils der Werkstätten
- Pressearbeit, Auftaktveranstaltung
- Akquise von KMU (Pilotprojekte)

Beratungsmodul I

- Betriebliche Situationsanalyse, Beschreibung der Prozesse
- Auswahl der geeigneten Werkstatt
- Erarbeiten einer gemeinsamen Zielsetzung sowie eines Grobkonzeptes
- Bewertung der geplanten Maßnahmen
- Ermittlung der Auswirkungen

Beratungsmodul II

- Erarbeitung eines Einzelmaßnahmenplans
- Vorklärung vertraglicher Konstellationen
- Risikoanalyse und Rentabilitätsrechnung
- Umsetzung der Verlagerung, Einleiten aller notwendigen Schritte

Ergebnis-Dokumentation

- Dokumentation und Präsentation der Einzelergebnisse und der Gesamtergebnisse
- Abschlusspräsentation und Pressearbeit

Betriebliche Situationsanalyse

- o Organisationsstruktur
- o Ergebnisentwicklung
- o Liquidität
- o Produktstruktur und deren Wertschöpfung
- o Anlagegegenstände
- o Personalstruktur
- o Wirtschaftliches Umfeld

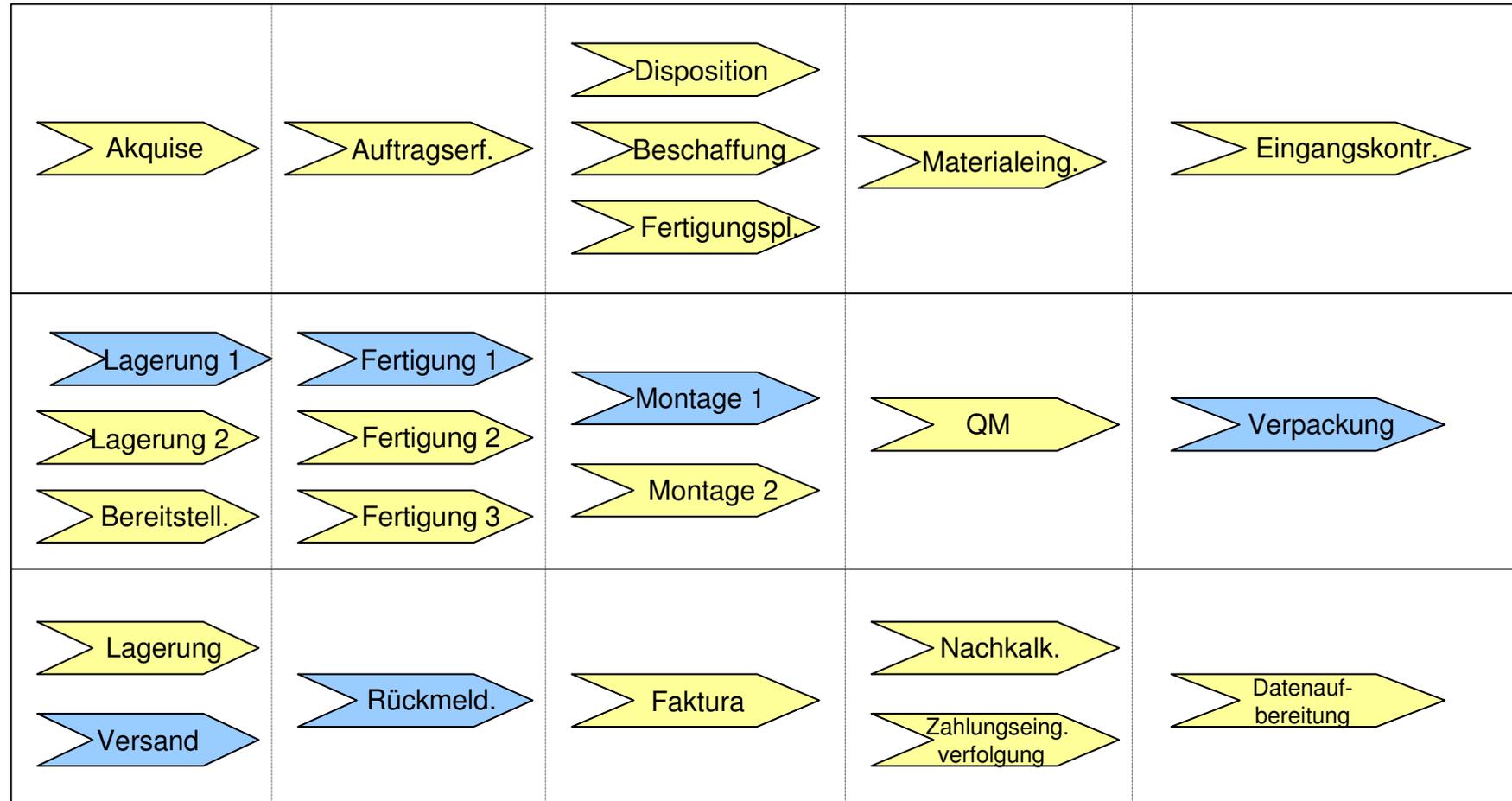
Betriebliche Situationsanalyse

Zeitreihenanalysen möglichst nach Produkten

	2003	2004	2005
Absatz			
Umsatz			
Wareneinsatz			
Rohhertrag			
Personalkosten			
Sachkosten			
Kapitaldienst			
Betriebsergebnis			
a.o. Ertrag			
a.o. Aufwand			
Ergebnis vor Steuer			

Prozess-Analyse

Welche Prozesse sind abgrenzbar darzustellen ?



Prozess-Kosten

BAB

Kostenarten	Kostenstellen				
	1	2	3	4	5
A	→				
B	→				
C	→				
D	→				
E	→				
F	→				
G	→				
H	→				
I	→				
J	→				

Kostenträger
(Produkte)

	überwiegend
- Materialeinsatz - Personaleinsatz	variabel
- Sachmitteleinsatz - Kapitaleinsatz	sprungfix
- Leitungskosten - Verwaltungskosten	fix (?)

Grenzkostenanalyse

BWA	Ausgangssituation	Veränderung		Ergebniswirkung
		KMU	Werkstatt	
Erlöse - Warenkosten - Frachtkosten - Fremdleistungen				
Rohhertrag				
Personalkosten - - Sachkosten - Energie - Instandhaltung - Raumkosten - Sonstige Kapitaldienst - AfA - Zinsen				
Betriebsergebnis				
Einmalkosten				

Grenzkostenanalyse

BWA	Ausgangssituation	Veränderung		Ergebniswirkung
		KMU	Werkstatt	
Erlöse	9.000			
- Warenkosten	6.750			
- Frachtkosten	150	-15	20	-5
- Fremdleistungen	230		75	-75
Rohhertrag	1.870	-15	95	-80
Personalkosten	1.000	-130		130
-				
-				
Sachkosten				
- Energie	140	-5		5
- Instandhaltung	125			0
- Raumkosten	150	-15	10	5
- Sonstige	390	-25		25
Kapitaldienst				
- AfA	90	8		-8
- Zinsen	15	2		-2
Betriebsergebnis	-40	-180	105	75
Einmalkosten		100		

Spielregeln einer Kooperation

- **Gemeinsame Ziele definieren**
- **Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit signalisieren**
- **Kommunikation, Konfliktbewältigung aktiv angehen**
- **Vertrauen haben und zeigen**
- **Für den Partner mitdenken**

Erfolgsfaktoren

Fazit

- Nicht bei allen KMU ist eine Prozessverlagerung technisch möglich oder wirtschaftlich sinnvoll
- Eine Verlagerung macht nur Sinn, wenn es strategisch von beiden Partnern gewollt ist

und

- wenn die Wirtschaftlichkeit für KMU und Werkstätten nachhaltig verbessert werden kann

- Sollten die Voraussetzungen gegeben sein, dann spricht nichts gegen eine rasche Umsetzung

Projekt: BASTA

Projektpartner

- RKW – Hessen GmbH
- BUS – Betreuungs- und Unternehmensberatung GmbH
- BAG; WfbM
- GDW: Hessen / Thüringen
- **KMU und Werkstätten für Pilotprojekte**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung



BUS-Betreuungs- und Unternehmensberatungs-GmbH

Dieter Kurras

Waldstraße 23
61137 Schöneck

Rosenheimer Straße 139
81617 München

Tel.: 06187 / 990 100

Tel.: 089 / 45 06 34 0