

**TURNAROUND-PROGRAMME
IM AUTOMOTIVE-BEREICH:
Cashflow verbessern**



Im Überblick

Steigende Kosten, volatile Märkte, strukturelle Überkapazitäten und sinkende Absatzmengen erfordern von OEMs und Zulieferern eine konsequente Weiterentwicklung ihrer Kostenstrukturen, Prozesse und Steuerungsmechanismen. Klassische Sparprogramme greifen hier jedoch häufig zu kurz: Zwar lassen sich kurzfristig Einsparungen erzielen, die zugrunde liegenden Ursachen für Ergebnis- und Effizienzprobleme werden jedoch nicht adressiert. Gefragt ist daher ein integriertes Vorgehen, das kurzfristige Wirkung auf EBIT und Cashflow mit nachhaltiger operativer Verbesserung verbindet.

Warum klassische Sparprogramme oft an ihre Grenzen stoßen

Viele Industrieunternehmen reagieren auf wirtschaftlichen Druck zunächst mit pauschalen Kostensenkungen oder isolierten Einzelmaßnahmen. Die Wirkung bleibt jedoch oft begrenzt oder verschwindet bereits nach kurzer Zeit wieder, weil die Maßnahmen die relevanten Ergebnis- und Cashflow-Treiber nicht adressieren.

Typische Ursachen dafür sind:

- // Fehlende Transparenz über Ergebnis- und Cashflow-Treiber
- // Isolierte Optimierungsinitiativen ohne integrierte Gesamtsteuerung
- // Fokus auf kurzfristige Einsparungen statt struktureller Verbesserung von Kostenbasis, Prozessen und Leistungsfähigkeit
- // Pauschale Reduktion von Personal- und Sachkosten, ohne Organisation und Prozesse anzupassen
- // Mangelnde Priorisierung nach Ergebniswirkung, Liquiditätseffekt, Umsetzbarkeit und Risiko
- // Zu langsame Umsetzung kritischer Maßnahmen und fehlende Konsequenz im Controlling

Die Folge: Die Kostenbasis wird nur oberflächlich reduziert. Gleichzeitig entstehen neue Ineffizienzen, Qualitätsrisiken oder operative Instabilität. Einsparungen verpuffen, Fixkosten bleiben bestehen und strukturelle Ergebnisprobleme kehren nach kurzer Zeit zurück. Häufig folgt nach 18 - 24 Monaten das nächste Programm, mit sinkender Akzeptanz in der Organisation und begrenzter Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit.

Unser Fazit: Nachhaltige Ergebnisverbesserung entsteht erst dann, wenn Kostenreduzierung und operative Performanceverbesserung gemeinsam betrachtet werden. Es braucht Transparenz über die echten Ergebnishebel, klare Priorisierung, konsequente Umsetzung sowie strukturelle Anpassungen. So können Effizienz, Qualität und Lieferfähigkeit dauerhaft gestärkt werden.

Wo liegen die größten Ergebnis- und Cashflow-Potenziale?

Die größten Potenziale liegen selten in nur einem Bereich. Entscheidend ist die ganzheitliche Betrachtung entlang der gesamten Wertschöpfungskette und Priorisierung entsprechend der Ergebnissauswirkung

Wichtige Handlungsfelder sind:

Materialkosten und Einkauf

Gerade im Einkauf bestehen häufig kurzfristig realisierbare Potenziale durch

- // Bündelung von Einkaufsvolumina
- // Nachverhandlungen mit Lieferanten
- // Design-to-Cost und Value-Engineering-Ansätze
- // Reduktion von Varianten und Komplexität
- // Optimierung von Make-or-Buy-Entscheidungen

Je nach Ausgangssituation lassen sich Materialkosten häufig um 3-8 % reduzieren.

Produktion und Operations

In der Produktion stehen insbesondere Produktivität, Stabilität und Effizienz im Fokus

- // Steigerung der Anlagenverfügbarkeit (OEE)
- // Reduktion von Ausschuss und Nacharbeit
- // Optimierung von Personaleinsatz und Kapazitätsmodellen
- // Verbesserung indirekter Produktivitäten
- // Stabilisierung kritischer Fertigungs- und Anlaufprozesse

Viele Unternehmen erzielen hier Produktivitätssteigerungen von 10-15 % innerhalb weniger Monate.

Working Capital und Cashflow

Neben dem Ergebnis rückt zunehmend die Sicherung von Liquidität in den Fokus

- // Bestandsabbau entlang der gesamten Supply Chain
- // Reduktion von Sicherheits- und Altbeständen
- // Verbesserung von Forecast-, Planungs- und Dispositionsqualität
- // Optimierung von Zahlungsbedingungen mit Kunden und Lieferanten
- // Verbesserung von Forderungslaufzeiten

Working-Capital-Programme ermöglichen häufig Bestandsreduktionen von 10-20 % und schaffen kurzfristig zusätzliche Liquidität.

Produktionsnetzwerk und Footprint

Insbesondere bei Überkapazitäten oder veränderten Marktanforderungen gewinnen strukturelle Maßnahmen an Bedeutung

- // Konsolidierung von Standorten
- // Verlagerung von Fertigungsumfängen
- // Anpassung von Kapazitäten an reale Nachfrage
- // Optimierung von Auslastung und Wertschöpfungstiefe

Richtig priorisiert und konsequent umgesetzt schaffen diese Maßnahmen die Grundlage für eine dauerhaft wettbewerbsfähige Kosten- und Kapazitätsstruktur.

Wie lassen sich Potenziale innerhalb weniger Wochen belastbar identifizieren?

Viele Unternehmen verlieren wertvolle Zeit durch lange Analysephasen, fehlende Transparenz oder unzureichend priorisierte Maßnahmenlisten. Entscheidend ist deshalb ein pragmatisches Vorgehen mit schneller Transparenz und klarer Steuerung. Unser **Kostenreduktionsprogramm** folgt deshalb drei zentralen Prinzipien.

1. Transparenz über die wesentlichen Werttreiber schaffen

Zu Beginn werden Kosten-, Produktions- und Cashflow-Strukturen systematisch analysiert. Ziel ist es, die relevanten Ergebnishebel schnell sichtbar zu machen. Hierzu zählen unter anderem:

- // Analyse von Kosten- und Gemeinkostenstrukturen
- // Bewertung von Produktions- und Prozessperformance
- // Identifikation operativer Schwachstellen und Ineffizienzen
- // Benchmarking von Effizienz und Produktivität
- // Quantifizierung finanzieller Potenziale

Im Fokus stehen dabei nicht nur Kosten, sondern immer auch Auswirkungen auf EBIT, Liquidität und operative Stabilität.

2. Maßnahmen nach Wirkung und Umsetzbarkeit priorisieren

Nicht jede Maßnahme liefert kurzfristig einen relevanten Effekt. Deshalb werden Initiativen systematisch bewertet hinsichtlich:

- // Ergebniswirkung und Umsetzbarkeit
- // Cashflow-Effekt und Investitionsbedarf
- // Zeit bis zur Wirkung
- // Risiken und Abhängigkeiten

Das Ergebnis ist ein auf die spezifische Unternehmenssituation zugeschnittenes Maßnahmenportfolio mit klaren Verantwortlichkeiten und belastbarer Umsetzungsroadmap.

3. Umsetzung konsequent steuern

Erfolgreiche Programme scheitern selten an fehlenden Ideen, sondern an mangelnder Umsetzung. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind deshalb:

- // Klare Governance- und PMO-Strukturen
- // KPI-basierte Steuerung
- // Regelmäßige Management-Reviews
- // Transparentes Maßnahmen-Tracking
- // Konsequente Nachverfolgung der Ergebniswirkung

Maßnahmen mit kurzfristig messbarer Wirkung

Gerade in angespannten Situationen zählt Geschwindigkeit. Unternehmen benötigen Maßnahmen, die innerhalb weniger Wochen sichtbare Effekte auf Ergebnis und Liquidität erzeugen.

Besonders wirksam sind häufig:

- // Einkaufs- und Nachverhandlungsinitiativen
- // Reduktion indirekter Kosten
- // Anpassung externer Kapazitäten
- // Bestandsabbau und Working-Capital-Maßnahmen
- // Priorisierung profitabler Produktumfänge
- // Stabilisierung kritischer Produktionsprozesse
- // Verbesserung von Planungs- und Steuerungsprozessen

Viele dieser Maßnahmen entfalten bereits innerhalb der ersten 8-12 Wochen messbare Wirkung auf EBIT und Cashflow.

Entscheidend dabei: Kurzfristige Einsparungen dürfen nicht zulasten von Qualität, Lieferfähigkeit oder Zukunftsfähigkeit gehen.

Welche Hebel sichern gleichzeitig nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit?

Nach der kurzfristigen Stabilisierung steht die langfristige Performanceverbesserung im Fokus.

Ziel: die Organisation dauerhaft effizienter, resilienter und steuerbarer aufzustellen.

Operational Excellence in der Produktion

Eine nachhaltige Effizienzsteigerung basiert auf standardisierten Prozessen, konsequentem Shopfloor-Management, datenbasierter Performance-Steuerung sowie stabilen Planungs- und Steuerungsprozessen. Ergänzt durch eine systematische Problemlösung schaffen Unternehmen die Voraussetzungen für eine dauerhaft höhere Produktivität und Leistungsfähigkeit.

Komplexitätsreduktion

Wachsende Variantenvielfalt und historisch gewachsene Strukturen führen in vielen Unternehmen zu erheblichen Ineffizienzen. Erfolgreiche Unternehmen reduzieren Komplexität durch die Vereinfachung von Produktportfolios, die Optimierung administrativer Prozesse sowie klare End-to-End-Verantwortlichkeiten. Dadurch lassen sich Schnittstellen reduzieren und Entscheidungen beschleunigen.

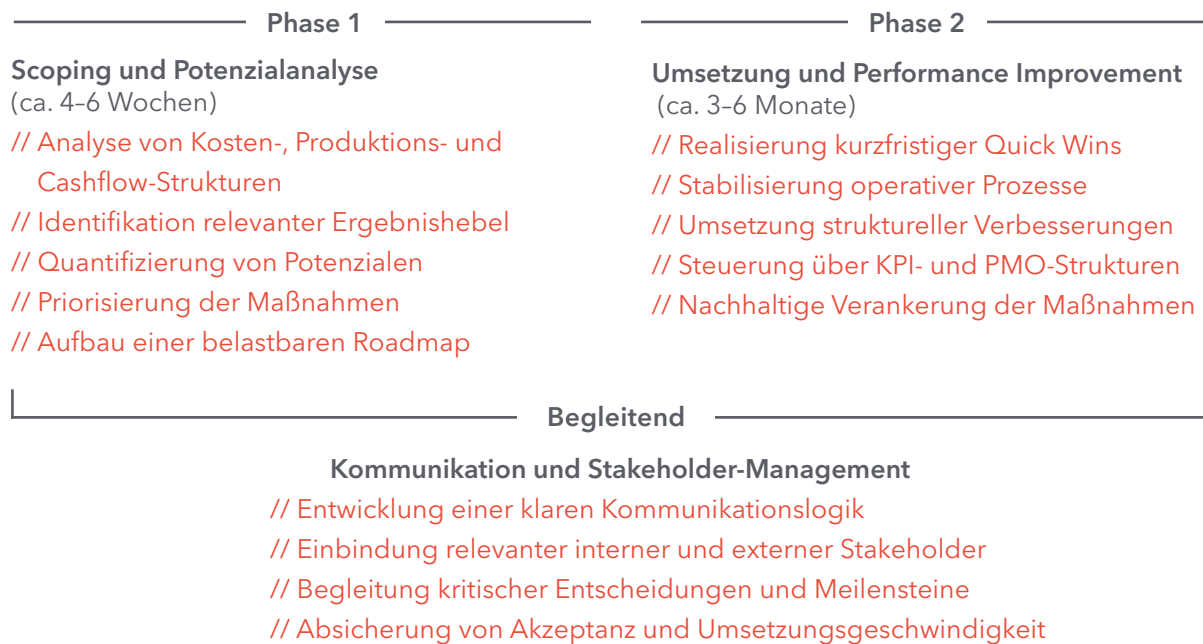
Steuerungs- und Organisationsmodelle

Nachhaltige Verbesserung erfordert Transparenz und klare Verantwortlichkeiten. KPI-basierte Steuerungssysteme, transparente Performance-Dialoge und eine integrierte Steuerung von Operations und Finance schaffen die Grundlage für eine konsequente Umsetzung von Maßnahmen und eine nachhaltige Ergebnisverbesserung.

Ein **wirksames Turnaround-Management** verbindet operative Verbesserung mit finanzieller Steuerung und schafft dadurch nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

Zusammenführung der kurzfristigen und strukturellen Maßnahmen

Ein erfolgreiches Transformations- oder Turnaround-Programm kombiniert schnelle Analyse mit konsequenter Umsetzung.



Besonders erfolgreich sind Programme, die Einkauf, Operations, Produktion und Supply Chain integriert betrachten – statt isolierter Einzelinitiativen.

FAZIT

Nachhaltige Ergebnisverbesserung braucht mehr als reine Kostensenkung

Die Herausforderungen in der Automobilindustrie werden kurzfristig nicht verschwinden. Umso wichtiger ist ein Vorgehen, das schnelle Transparenz schafft, operative Hebel konsequent priorisiert und Maßnahmen wirksam umsetzt.

Ein **integriertes Turnaround Programm verbessert** nicht nur kurzfristig Ergebnis und Cashflow, sondern stärkt langfristig auch Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz und operative Exzellenz. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Turnaround Programme, die auf die spezifischen Herausforderungen des Unternehmens zugeschnitten sind und begleiten von der Umsetzung bis zur messbaren Wirkung.

Was unsere Turnaround-Programme in Kundenprojekten bewirkt haben:



Sprechen Sie mit uns: Horn & Company hilft OEMs und Zulieferern, Ergebnis- und Cashflow-Potenziale schnell transparent zu machen, wirksame Maßnahmen zu priorisieren und nachhaltige Verbesserungen in Produktion, Einkauf und Supply Chain zu realisieren.

Kontaktieren Sie uns für ein vertrauliches Erstgespräch.



Experten



Ivo Schmincke
Geschäftsführender Partner
+49 152 5680 8982



Dr.-Ing. Marc A. Heinisch
Geschäftsführender Partner
+49 172 8531382



Bastian Imhof
Partner
+49 162 2627 36882



Niklas Ruhkamp
Manager
+49 173 7563 936



ÜBER HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen ist auf die Beratung von Banken, Versicherungen, Industriegüter, Handel, Prozessindustrie und Automotive spezialisiert. Die rund 250 wissenschaftlich und fachlich überdurchschnittlich ausgebildeten Beraterinnen und Berater gestalten wertstiftende Optimierungsprogramme und sind dabei mehr als andere geleitet von einem quantitativen und daten-getriebenen Beratungsverständnis, einem messbaren Anspruch an die GuV-Wirksamkeit der Resultate und der Idee, dass die Kundenorganisation selbst Ownership auf den Veränderungsprozess erhält. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien und Zürich. www.horn-company.com

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | marketing@horn-company.de

www.horn-company.com