



TMG IMPULS

Restrukturierung

In Krisenzeiten die richtigen Stellhebel bedienen

Absicherung des Geschäftsmodells in Krisenzeiten

Dringender Handlungsdruck in wachsender Ungewissheit

Handlungsdruck

5,9% Inflationanstieg zu 2022
- 0,3% Wirtschaftswachstum
Volatiler Auftragseingang im verarbeitenden Gewerbe



Quelle: ifo Konjunkturumfragen, Januar 2024

- Nachhaltigkeit**
Der Klimawandel als bisher größte Krise verlangt nach neuen Geschäftsmodellen und transformiert ganze Branchen
- Glokalisierung**
Fokussierung auf lokale Gegebenheiten und Bedürfnisse in einem weltweiten Netzwerk



Ungewissheit

- Multikrisen**
Spontane Verknappung von Ressourcen durch Pandemien, Kriege oder Naturkatastrophen lassen Kosten sprunghaft steigen
- Wandelnde Märkte**
Schnelle Marktveränderungen fordern Flexibilität in Organisation und Prozessen für eine schnelle Anpassungsfähigkeit
- Disruptive Innovationen**
Neue Technologien führen zu veränderten Geschäftsmodellen und brechen bestehende Strukturen auf
- Fachkräftemangel**
Fehlende Experten verlangsamen die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle
- Komplexitätssteigerung**
Wirtschaftliche und technologische Zusammenhänge werden zunehmend vielschichtiger und erfordern eine enge Steuerung

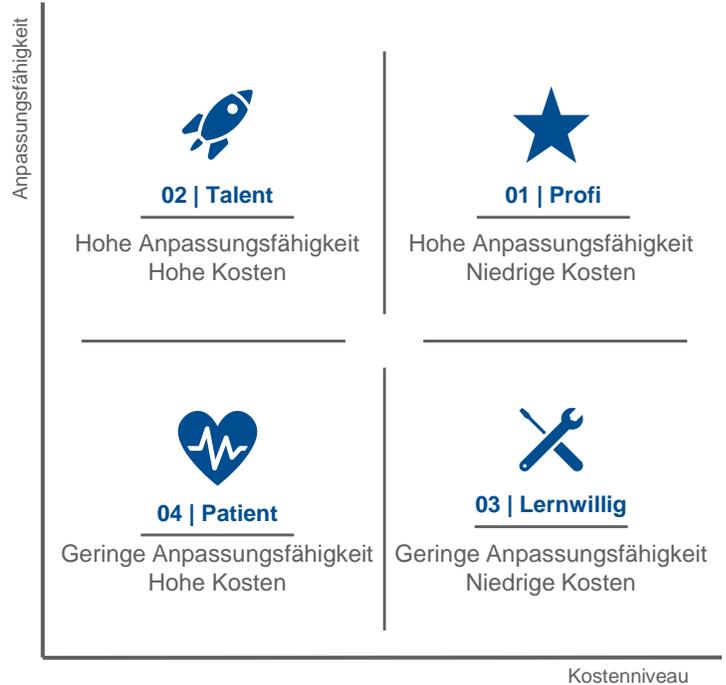
Der Weg in die „robuste Organisation“ erfordert eine zielgerichtete Restrukturierung

Ziel der Restrukturierung – die „robuste Organisation“

Das Zielbild für einen erfolgreichen Umgang mit Handlungsdruck und Ungewissheit

Vier Organisationstypen in der Transformation zur „robusten Organisation“

- 01 | Profi**
Transparentes und niedriges Kostenniveau kombiniert mit einer reaktionsschnellen Unternehmensstruktur sind diese Unternehmen fit für den Markt
- 02 | Talent**
Im Umgang mit den dynamischen Märkten sind diese Unternehmen konkurrenzfähig. Der hohe Ressourceneinsatz birgt jedoch ein langfristiges Risiko.
- 03 | Lernwillig**
Die Problematik wurde erkannt und erste Maßnahmen zur Kostenreduzierung sind erfolgreich implementiert. Handlungsbedarf gibt es im Umgang mit den dynamischen externen Einflussfaktoren.
- 04 | Patient**
Hohe Kosten im Zusammenspiel mit einer trägen Unternehmensstruktur. Es besteht dringender Handlungsbedarf.



Die „robuste Organisation“ – der Profi

Anpassungsfähigkeit	+	Kostenmanagement
<ul style="list-style-type: none"> Effiziente Prozesse für kurzfristige Ergebnisse Flexible Kapazitätsanpassungen zur Steuerung von Nachfrageschwankungen Schlanke Organisationsstrukturen für schnelle Entscheidungen Klare Kommunikation der Ziele und Maßnahmen 		<ul style="list-style-type: none"> Definierte Zielwerte für Budget und Ergebnis Transparente Kostenstruktur Ausgabenmanagement zur Vermeidung ineffizienter Aufwendungen

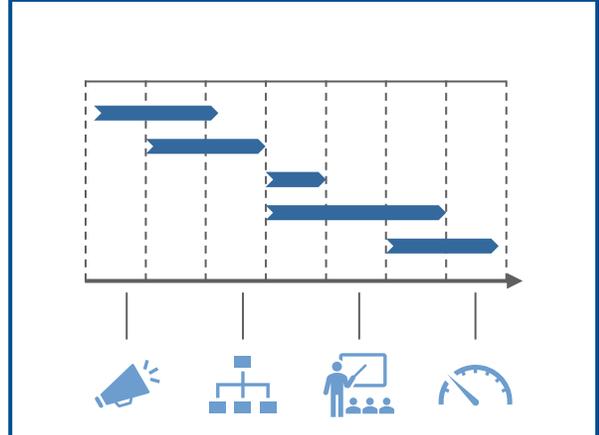
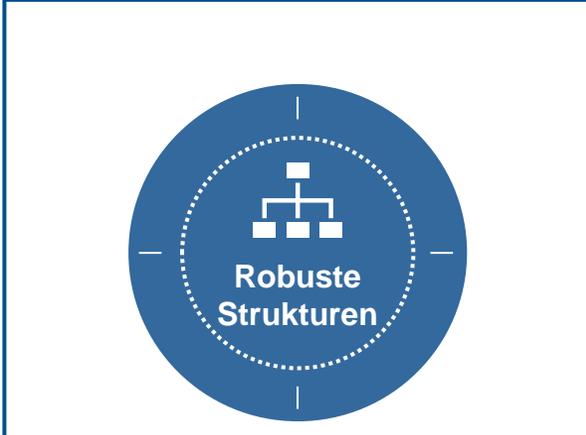
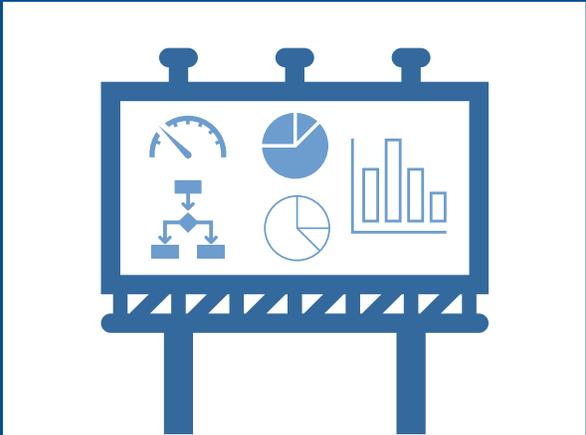
Eigenschaften „robuster Organisationen“ in Unsicherheit und Wandel



➔ Der Profi mit einer erfolgreich implementierten „robusten Organisation“ behält auch in ungewissen Zeiten den Überblick und ist handlungsfähig

Vorgehensmodell mit dem „Patienten“ im Fokus

Von der Analyse bis zur Umsetzung robuster Maßnahmen



- Analyse des Geschäftsmodells und Abgleich mit der aktuellen Marktsituation
- Untersuchung der Ressourcenallokation
- Identifikation und Bewertung wesentlicher Kostentreiber

- Fokussierung relevanter Geschäftsfelder und Technologien
- Festlegung von Baseline und Zielwerten (KPIs)
- Entwicklung der Zielstruktur

- Identifikation und Bewertung von Potenzialen
- Grobe Maßnahmendefinition zur Erreichung der Potenziale
- Priorisierung der Maßnahmen

- Festlegung der Projektorganisation
- Abstimmung und Terminierung der Arbeitspakete
- Koordination und Kommunikation des Arbeitsfortschritts

Handlungsfelder identifiziert

Zielstruktur festgelegt

Stellhebel ausgewählt

Maßnahmen umgesetzt

Kernbetrachtungen der Analyse

Vier wesentliche Betrachtungen ergeben ein umfassendes Gesamtbild



Analyse

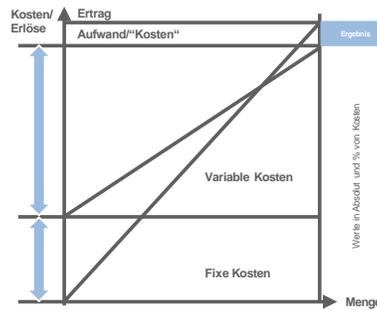
Geschäftsmodell



- Analyse der Wirksamkeit des Leistungsversprechens
- Bewertung der Funktionalität des aktuellen Ertragsmodells
- Untersuchung der internen Abläufe auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung



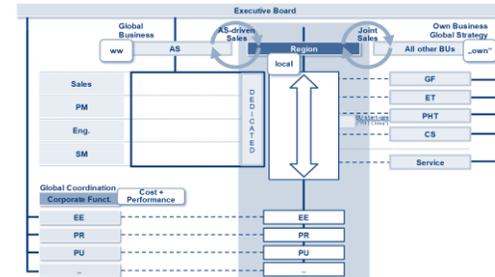
Kostenstruktur



- Aufschlüsselung der Kostenverteilung
- Identifikation von Kostenreibern
- Bewertung des wirtschaftlichen Gesundheitsstatus des Unternehmens (Rentabilität, Cashflow, Liquidität, etc.)



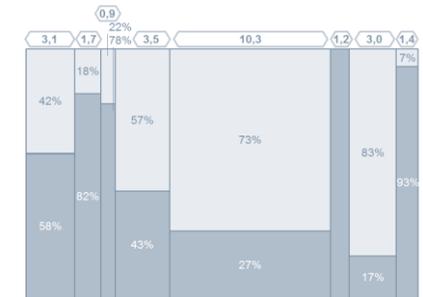
Organisation



- Analyse der Strukturen innerhalb der Aufbauorganisation
- Betrachtung der Effizienz und Effektivität innerhalb der Prozesse und Abläufe
- Untersuchung der Führungs-, Governance-Struktur und einwirkender Faktoren



Ressourcen



- Bewertung der erforderlichen vs. verfügbaren Ressourcen
- Analyse der Ressourcen-allokation auf Projekten, in Funktionen und Themenbereichen
- Betrachtung der Wirksamkeit der eingesetzten Ressourcen

➔ Die Analyse ermöglicht in kurzer Zeit einen Gesamtüberblick und bildet die Basis für eine schnelle Einführung von Maßnahmen für den Patienten

Gestaltung der „robusten“ Zielstruktur

Die Entstehung der Zielorganisation

Definition Zielbild



Zielbildansätze in der Restrukturierung

	Fokus Kurzfristiger Zielbildansatz	Langfristiger Zielbildansatz
Ausgangssituation	Dringender Handlungsbedarf zur Sicherung der Überlebensfähigkeit	Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
Vorgehensweise	Top-Down	Top-Down und Bottom-Up
Potenzielle Zielbilder	Kostenreduzierung, Ressourcenallokation, Fokussierung, ...	Robuste Strukturen

Schnelle Erfolge in der Restrukturierung erfordern einen ganzheitlichen Top-Down-Ansatz

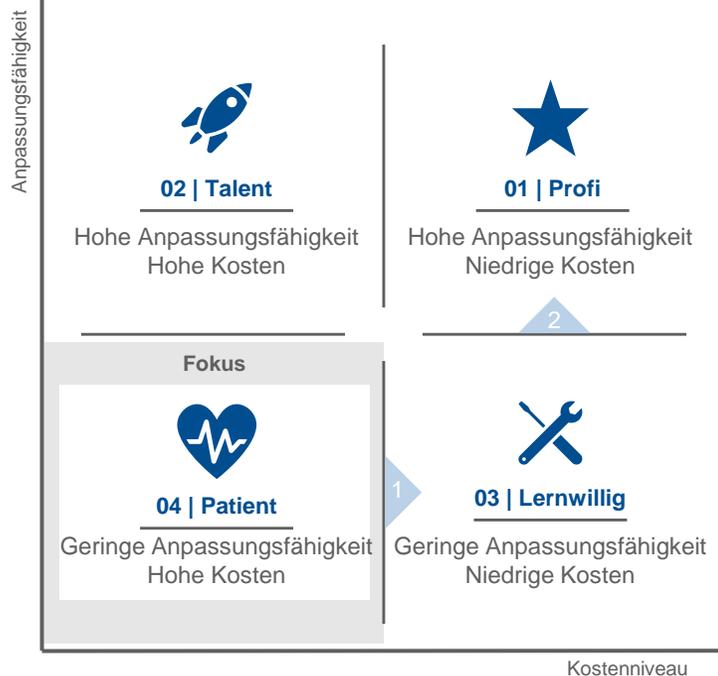
Maßnahmen zur Erreichung der robusten Struktur

Ausgewählte Maßnahmenpakete für den Organisationstyp „Patient“



Maßnahmen Ableitung

Matrix der Organisationstransformation



1 Top-Down-Transformation

2 Bottom-Up-Transformation

Restrukturierungs-Stellhebel

	 Geschäftsmodell abstoßen / -auflösen	 Outsourcen	 Zentralisieren	 Ressourcenanpassung
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> Verkauf von Geschäftsmodellen aufgrund fehlender Rentabilität 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung externer Ressourcen für Aufgaben oder ganze Funktionen 	<ul style="list-style-type: none"> Konsolidierung organisatorisch dezentraler Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassung der Ressourcen an die aktuelle Bedarfssituation
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Verkauf leistungsschwacher Geschäftsfelder inkl. der kostenintensiven Ressourcen Fokussierung auf die strategisch relevanten Geschäftsfelder 	<ul style="list-style-type: none"> Kosteneinsparung durch die Nutzung von Niedriglohn-Regionen Fokussierung auf Kernkompetenzen Steigerung der Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> Gesteigerte Effizienz und Kosteneinsparung Vereinfachte Koordination und Kommunikation Standardisierung und Konsolidierung Skalierbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung der Betriebskosten durch Abgabe unnötiger oder ineffizienter Ausgaben Fokussierung auf Kernkompetenzen durch Reallokation der Ressourcen

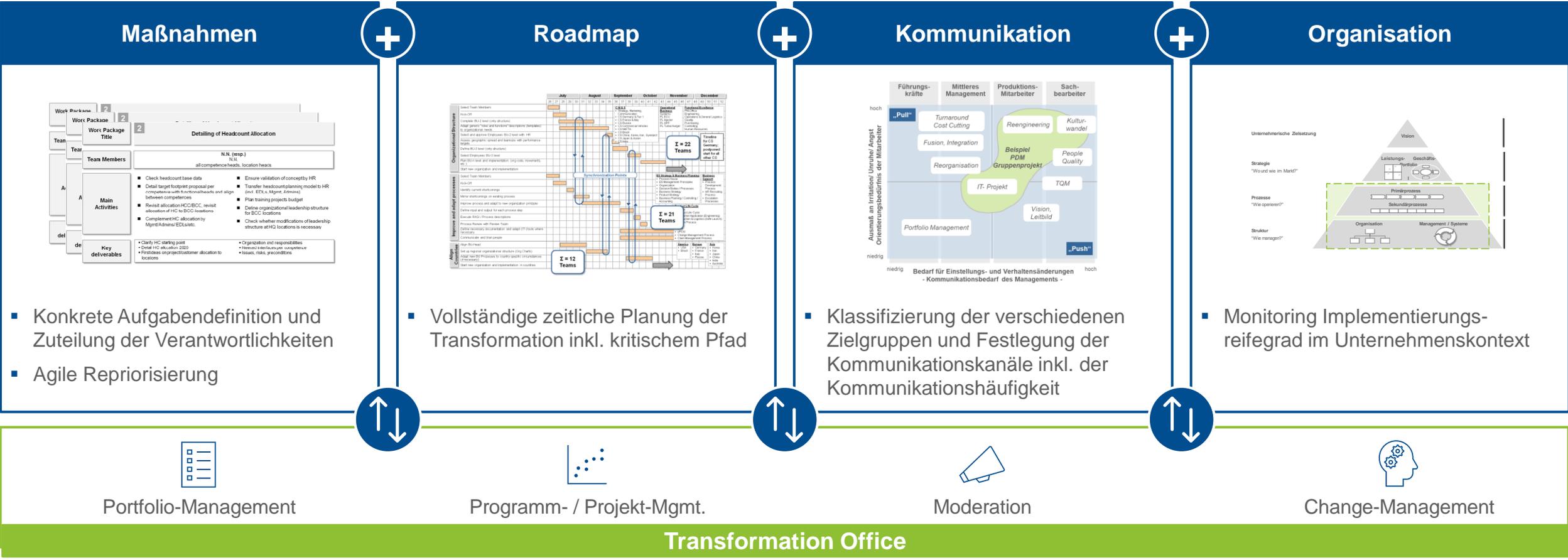
 Die Auswahl des richtigen Maßnahmenpakets ist entscheidend für eine schnelle Genesung

Umsetzung der neuen Organisation

Fünf Dimensionen zur nachhaltigen Organisationsverankerung



Implementierung



Die Implementierungsphase ist essenziell für den langfristigen Erfolg und die nachhaltige Gesundheit des Unternehmens

Restrukturierung ermöglicht Organisationen

➔ Nutzung von Effizienzpotenzialen

Analyse operativer Prozesse zur Identifikation kurzfristiger Effizienzpotenziale

➔ Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen

Festlegung strategischer Maßnahmen und Ziele zur Kostenreduzierung

➔ Strategische Neuausrichtung

Neuausrichtung der Kernkompetenzfelder und Auslagerung von Supportprozessen

➔ Zielgerichtetes Wachstum

Definition strategischer Wachstumsziele

➔ Aufbrechen veralteter Strukturen

Umschichtung der bestehenden Ressourcen auf zukünftige Wachstumsfelder

Warum TMG Consultants?

- TMG Consultants – die erste Adresse für die produzierende Industrie
- Führend in Beratung für Innovation, Effizienz, Umsetzung
- Mehr als 2.700 Projekte in der produzierenden Industrie
- Hohes Maß an Seniorität und Erfahrung
- Ausgeprägte Branchenkompetenz
- Beherrschung der Sprache des Kunden
- Hohe Fachexpertise und Methodenkompetenz
- Beratung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Preferred Supplier der Bosch Gruppe, der Continental AG und Weidmüller

Auszeichnungen



Status Preferred Supplier



www.tmg.com



TMG Consultants GmbH

Schrenpfstraße 9 | 70597 Stuttgart |
Germany
Tel.: +49 711 769676-0



TMG Consultants GmbH

Königsallee 27 | 40212 Düsseldorf |
Germany
Tel.: +49 211 23855-760



TMG Consultants Eastern Europe SRL

150 Uranus Street "The Ark" | 050825 Bucharest |
Romania
Tel.: +40 724 863 999