

Leiter der Geschäftseinheiten

Hinweise zur Vorbereitung der Besprechung mit der Geschäftsführung am 27. bzw. 28.03.91

Nachdem Sie mit Ihrem leitenden Personal das Sanierungskonzept für die Jahre 1991 - 93 unterschrieben haben, halte ich es für notwendig, zu folgenden Problemkreisen einen konstruktiven Gedankenaustausch mit Herausarbeitung von Arbeitsrichtungen zu führen.

1. Markt, Kundenkreis, Produktionsprofil der kommenden Jahre und die dazu notwendige Vertriebsorganisation bzw. Kapazität für das Hereinholen von Arbeitsaufträgen in kleineren Geschäftseinheiten.
2. Weitergehende Maßnahmen der Sanierung und Privatisierung mit dem Ziel, spätestens 1993/94 die juristische Selbständigkeit eines Unternehmens zu erreichen.
3. Möglichkeiten der kostengünstigsten und effektiveren Prozeßgestaltung und Arbeitsweise sowie rationellster Einsatz der Arbeitnehmer, besonders in Hilfs-, Neben- und Verwaltungsprozessen.
4. Geistige Anstrengungen zur Herausarbeitung und Durchsetzung einer Logistik, die den Erfordernissen der Marktwirtschaft und der Konkurrenzfähigkeit entspricht.
5. Organisation des Einkaufes und der Bestandswirtschaft sowie betriebswirtschaftliche Beherrschung dieser Kosten. Der Kostenanteil beträgt ca. 50 - 60 % des Umsatzes, deshalb muß diesen Prozessen ein anderes Gewicht in der Arbeitsweise der Leitung jeder Geschäftseinheit eingeräumt werden.
6. Anzahl und Struktur der Arbeitnehmer sind erneut in Kontrolle zu nehmen. Die Sanierungskonzept enthält die festgelegte Höhe für den Abbau der Arbeitnehmer. Erste Vorstellungen für den Abbau von Arbeitnehmern, besonders in den Hilfs- und Verwaltungsbereichen sind zu unterbreiten.  
Nach den festgelegten Proportionen

- 1 Mio DM Rohertrag = 450 TDM Lohn -

wären demzufolge Ende Februar ca. 5 Mio DM Lohnfonds möglich gewesen und Ende März ca. 7,7 Mio DM. Tatsächlich wurden per 28.02.91 9,2 Mio DM Personalkosten abgerechnet und die Vorschau sieht per 31.03.91 13,7 Mio DM vor.

Nach Geschäftseinheiten sieht das Bild per 28.02.91 wie folgt aus (in Mio DM):

Geschäftseinheit	Rohhertrag	mögliche Personalkosten	tatsächliche Personalkosten
Baumaschinen	4,6	2,1	1,9
Landmaschinen	0,5	0,2	2,1
Komponentenfertigung	0,8	0,3	0,7
Antriebstechnik	1,0	0,4	0,5
Gießerei	0,5	0,2	0,3
WSM	1,3	0,6	0,8
rot.sym. Fertig.	0,5	0,2	0,4

7. Die Lage für April/Mai 91 ist einzuschätzen und Maßnahmen zur Verbesserung der Vertragssituation und Auslastung für 1991 zu unterbreiten. Dem Rohhertrag ist von allen Kennziffern die größte Bedeutung beizumessen. Zum Beispiel beeinflusst nur die Eigenfertigung von Ersatzteilen den Rohhertrag und nicht die Handelsware. Ziel ist, mit möglichst wenig Material auszukommen.
8. Die direkten und indirekten Nebenkosten sind zu analysieren und Maßnahmen zum sparsamsten Verbrauch einzuleiten. Bei ca. 50 % des Umsatzes wurden ca. 90 % der Energie verbraucht. Die von Ihren Geschäftseinheiten verbrauchten Energiekosten per 28.02.91 gehen Ihnen kurzfristig zu.
9. Eine klare Position ist von jeder Geschäftseinheit erforderlich,
  - welche Leistungen für Wartung und Instandhaltung sowie
  - welche Leistungen für den Transport
 unter Berücksichtigung der eigenen Arbeitnehmer für diese Aufgaben von der Dienstleistungs- und Versorgungseinheit benötigt werden.
10. Für April ist ausgehend von der Vorschau für Umsatz/Rohhertrag konkret einzuschätzen, wieviel Arbeitnehmer beschäftigt werden können. Ab April muß jeder Aufwand durch die Erlöse gedeckt sein.



Prof. Dr. Kroker  
Vorsitzender der Geschäftsführung

Verteiler  
Leiter der Geschäftseinheiten  
Geschäftsführung