

Gespräch mit



**Herrn  
Ing. Michael Kollmann  
Geschäftsführer**

**ELAN Sportartikelerzeugungs- und  
Handelsgesellschaft m.b.H.**

**Frage 1: Wo hat sich Ihrer Ansicht nach in der Vergangenheit Ballast angesammelt, der sich nun negativ auf die Unternehmensergebnisse und die Liquidität auswirkt?**

Der dominierende Faktor, der in der Vergangenheit bei Unternehmen zu einer angespannten Liquiditätssituation geführt hat, ist subjektiv gesprochen die mangelnde Fähigkeit des Managements, das Unternehmen und seine Leistungen realistisch und kritisch einzuschätzen, sowie Krisen frühzeitig zu erkennen und diese zu bewältigen. „Ballast“ kann sich im Laufe der Jahre vor allem durch unzeitgemäße Handlungs- und Denkweisen, eine suboptimale Aufbau- und Ablauforganisation, sowie unzureichende Konzentration auf die Kernkompetenzen im Unternehmen ansammeln. Auch wenn sich Finanzkrisen letztlich über Maßnahmen im Produktions- und Absatzbereich bezwingen lassen, können Unternehmer überwiegend durch unternehmensinterne Maßnahmen eine kurzfristige Unterdeckung beheben. Ein effizientes Working Capital Management, die Straffung des Sortiments und eine gezielte Konzentration auf ertragreiche Kerngeschäfte können kurz- bis mittelfristig eine maßgebliche Stärkung der Liquiditätssituation des Betriebes bewirken.

**Frage 2: Können Sie mir mit Bezug auf unsere Behauptung, dass Liquiditäts- und Ertragszuwachs durch die Fokussierung auf die Kernkompetenzen erreicht werden kann, noch weitere Wege/Ansätze/Ideen zur Eliminierung von „Cash Burnern“ nennen?**

Der strategische Ansatz der Konzentration auf die Unternehmenskernkompetenzen sieht es vor, sich von kompletten Geschäftsfeldern oder einzelnen Portfolien im Unternehmen aufgrund mangelnder Profitabilität zu trennen. Sofern betroffene Geschäftsfelder nicht verkauft oder abgebaut werden können, empfiehlt sich der Weg diese in eine externe, neu gegründete Gesellschaft auszulagern. Führenden Mitarbeitern muss Eigenverantwortung für Bereiche übertragen werden, die vorher vom Inhaber alleinverantwortlich geführt wurden. Dies bedeutet auch, dass einzelne Betriebsbereiche womöglich ausgegliedert werden müssen.



**Frage 3: Wir sind der Meinung, dass heute vielfach Serviceleistungen an die Kunden verschenkt werden. Sehen Sie hier Potentiale für Abstriche? Wenn ja, wo?**

Der Wettbewerb auf B2B-Märkten hat sich im Zuge der stetig voranschreitenden Globalisierung sowie der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise kontinuierlich gesteigert. Insbesondere exportorientierte Industriezweige werden mit Kundenanforderungen konfrontiert, die noch vor wenigen Jahren keine Wettbewerbsrelevanz hatten. Die modernen Kundenanforderungen überschreiten weit mehr als die Bereitstellung des Kernproduktes. Folglich werden produktbegleitende Serviceleistungen von vielen Kunden selbstverständlich als unentgeltliche Beigabe verstanden. Viele Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung mit unüberlegt zusammengewürfelten Servicepaketen, um Kundenanforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig wettbewerbsfähig zu bleiben, vergessen jedoch dabei, die wirtschaftlichen und strategischen Werte der einzelnen Serviceleistungen festzulegen. Um der Service-Falle zu entweichen, empfiehlt es sich die aktuell angebotenen Serviceleistungen zu strukturieren und nach ökonomische und strategischen Gesichtspunkten bewerten. Im Anschluss kann mithilfe einer Make-or-Buy-Analyse ermittelt werden, welche Serviceleistungen für das eigene Unternehmen relevant sind und welche in Zukunft von einem externen Kooperationspartner übernommen werden sollen.

