„Durch die geschaffene Transparenz hat sich auch die Führungskultur wesentlich verbessert.“

Die MEKRA Lang Gruppe produziert pro Jahr ca. 11 Millionen Außenspiegel für Nutzfahrzeuge. Firmensitz ist das mittelfränkische Ergersheim im Landkreis Neustadt an der Aisch-Bad Windsheim. Das Unternehmen ist heute an sieben Standorten in sieben Ländern vertreten. Weltweit arbeiten etwa 2.930 Mitarbeiter für MEKRA Lang, davon etwa 1.480 in Deutschland.

INTERVIEW Elisabeth Wenkemann, Concentro Management AG

CONCENTRO Herr Dr. Lang, bei oft zeitintensiven Optimierungsprojekten sucht man zuverlässsige und erfahrene Projektpartner. Wie ging die Mekra Lang GmbH & Co. KG vor, um hier fündig zu werden?

Dr. WERNER LANG Lassen Sie mich etwas ausholen und unsere Ausgangssituation beschreiben: Wir hatten mit Blick auf das globale Zahlenwerk so unsere Herausforderungen, denn wir haben mit unseren General Managern in den Auslandswerken vornehmlich Excel-basiert kommuniziert. Das machte es durchaus schwierig, das Gesamtbild des Konzerns zu synchronisieren, wenn sich Geschäftsinhalte auch nur leicht verschoben.

Eine weitere Besonderheit in der Phase als wir einen Partner gesucht hatten, war auch die Frage nach Prognosen, die flüssig übergeleitet eine Auskunft zum Liquiditätsbedarf der Gruppe in den nächsten Jahren geben. Uns war klar, dass wir mit der Intransparenz, mit der wir unterwegs waren, nicht mehr zurechtkommen.

Das waren also unsere Fragestellungen – wie haben wir dann die Suche nach einem Partner begonnen? Wir haben uns an die Menschen gewandt, die wir kennen und die uns kennen. Das waren Ansprechpartner bei unseren Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Steuerberatern. Aus den Gesprächen hat sich dann eine klare, wirklich einstimmige Empfehlung zu Concentro herausgeschält.

Worauf legen Sie persönlich Wert bei der Wahl der Partner?

Ein Partner musste für uns die Frage beantworten können, welche Tools, welche Prozesse, welche Veränderungen bedarf es im Unternehmen, um das Transparenzbedürfnis befriedigen zu können, das wir von Seiten unserer Shareholder und Gesellschafter als genauso essenziell für die nächsten Schritte wahrgenommen haben wie von Seiten der Banken.

Seit 2006 führt Dr. Werner Lang gemeinsam mit seiner Frau Susanne Lang das Familienunternehmen in dritter Generation.

Als die Zusammenarbeit begonnen hat, war ein wichtiger Baustein zur Verbesserung der Transparenz und Optimierung der Unternehmenssteuerung die

© 2022 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Implementierung der Planungs- und Konsolidierungssoftware LucaNet. Wie gingen Ihre Mitarbeiter mit deren Einführung um? Welche Erwartungen gab es und wurden diese erfüllt?

Es ging erst einmal darum, Herrn Prof. Dr. Sasse kennen zu lernen und ihn zu fragen, „Was hast du für meine Probleme im Angebot?“. So kamen ein geänderter Planungsprozess in Kombination mit LucaNet ins Spiel. Wir hatten aber ein anderes Konsolidierungstool in Betrieb, welches wir verstanden und mit dem wir umgehen konnten. Der Gedanke sich mit LucaNet auseinander zu setzen, hatte zunächst im Finanzwesen und Controlling keine Freunde. Prof. Dr. Sasse gelang es aber sehr gut, die Vorzüge des Tools – auch in Kopplung mit intern einführbaren Prozessen – darzustellen.

„FRAGEN oder PROBLEME wurden gleich mit LÖSUNGEN beantwortet, das ist eine der STÄRKEN der Concentro.“

DR. WERNER LANG

Dann haben meine Frau und ich in unserer Unternehmensgeschichte etwas sehr Seltenes gemacht: Wir haben uns nicht an der Teammeinung orientiert, sondern haben entschieden, dass LucaNet eingeführt wird.

Eine schwierige Ausgangslage, wie ging es weiter?

Vor diesem Hintergrund wurde ein neuer, globaler Planungsprozess in Angriff genommen. Dabei hat Concentro sehr maßgeblich bei der Einarbeitung der Planungen in LucaNet unterstützt, was für unser Team nicht einfach war. Hinzu kam die Erkenntnis, dass wir in der Vergangenheit nicht wirklich eine gute Planung hinbekommen haben und uns genau hierfür ein Tool fehlte. Concentro hat die Lücke, die sich da auftat, zu schließen gehabt.

Die Art und Weise wie das Team der Concentro damit umging, war für mich ein Beispiel der besonders positiven Art: Eine große Stärke des Teams und des Managements von Prof. Dr. Sasse war, dass Fragen oder Probleme immer auch gleich mit Lösungen beantwortet wurden. Es ging immer voran, es wurden immer Auswege aufgezeigt – denn oft haben wir intern unterschätzt, welche Klippen es zu umschiffen gab. Es war super, dass es durch die Lösungsorientierung des Concentro Teams tatsächlich gelungen ist, erstmalig über LucaNet den globalen Konzern vollständig abzubilden. Mein Team hat gesehen, die Concentro ‚zaubert‘ einen 200 Seiten starken Bericht an die Banken, inklusive durchautomatisierten konsolidierten Planungsansatz bis ins Jahr 2025 – das hat alle erstaunt. Hut ab. Der Bericht und dessen Studium hat in den Köpfen unserer Mitarbeiter unheimlich viel bewegt, u.a. auch einen Workshop zum strategischen Rollenverständnis des Controllings.

PROJETKDATEN AUF EINEN BLICK

- Gründungsjahr 1932
- Mitarbeiterzahl weltweit: 2.930
- Mitarbeiterzahl Dtl.: 1.480
- Branche Automobilzulieferer
- Umsatz ca. 400 Mio. EUR
- Projektabschluss 2021

Welche internen Benefits brachte die LucaNet Implementierung für die MEKRA Lang GmbH & Co. KG?

Eine starke Verbesserung nahmen wir aktuell darin wahr, wie das Unternehmen geführt wird, in der Form, dass wir das Modell des Gegenstromprinzips von Prof. Dr. Sasse mit Leben füllen: Wir bringen die Wahrheit, die aus der Operativen kommt, auf die Entscheider Ebene. Es ermöglicht uns die Steuerung mit validen Kennzahlen, das ist eine extreme Verbesserung der Führungsqualität im Gesamtunternehmen. Ich kann nicht nur die großen, wesentlichen KPIs im Blick behalten, sondern kann auch im Detail in LucaNet nachschauen, woraus diese sich ergeben. So sind wir durch das Tool zu einer anderen Form von Verbindlichkeit und Führungskultur gekommen.

© 2022 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Und welche externen Benefits brachte LucaNet dem Unternehmen?

Wir können die Mittel auf Finanzseite nun viel besser einschätzen und damit auch besser ausreizen. Daraus entstehen wieder Wachstumsimpulse – weil wir wissen, wir haben das nötige Budget dazu. LucaNet liefert zudem auf breiter Ebene und Tiefe transparente Zahlenmodelle – also eine Wahrheit für alle – welche für alle Beteiligten eine belastbare, langfristige Planung ermöglichen.

„In dieser QUALITÄT hat es in unserem UNTERNEHMEN bisher nichts gegeben, was annähernd VERGLEICHBAR wäre."

DR. WERNER LANG

Rückbetrachtend, worin zeichnete sich die Zusammenarbeit mit der Concentro besonders aus?

Ich fand die Mischung aus Strukturiertheit und Tatkräftigkeit immens wohltuend. Es ist eine unglaubliche Mischung, welche die Concentro hier auf den Punkt bringt. Das habe ich bei derart komplexen Aufgaben und unter so einem immensen Zeitdruck noch nicht erlebt. Als ich das erste Mal mit Herrn Prof. Dr. Sasse zusammen saß und darüber geredet habe, wusste ich nicht, wie sehr uns dieses Gespräch verändern wird. Aber innerhalb von zwei Jahren hat sich derart viel getan, dass ich retrospektiv sagen muss, wir haben uns viel vorgenommen, aber wir haben es gemeinsam ins Ziel gebracht. Darauf bin ich richtig stolz.

Mit etwas Abstand, gab es einen Meilenstein, der Ihnen besonders in Erinnerung blieb?

Es gab einen Meilenstein, von dem ich meinen Enkeln noch erzählen werde: Das war der erste Bankenbericht aus den Händen der Concentro. In der Qualität hat es in meinem Unternehmen bisher nichts gegeben, was annähernd vergleichbar gewesen wäre. Das hat Maßstäbe gesetzt, die uns alle zum Umdenken gebracht haben. ■

© 2022 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.