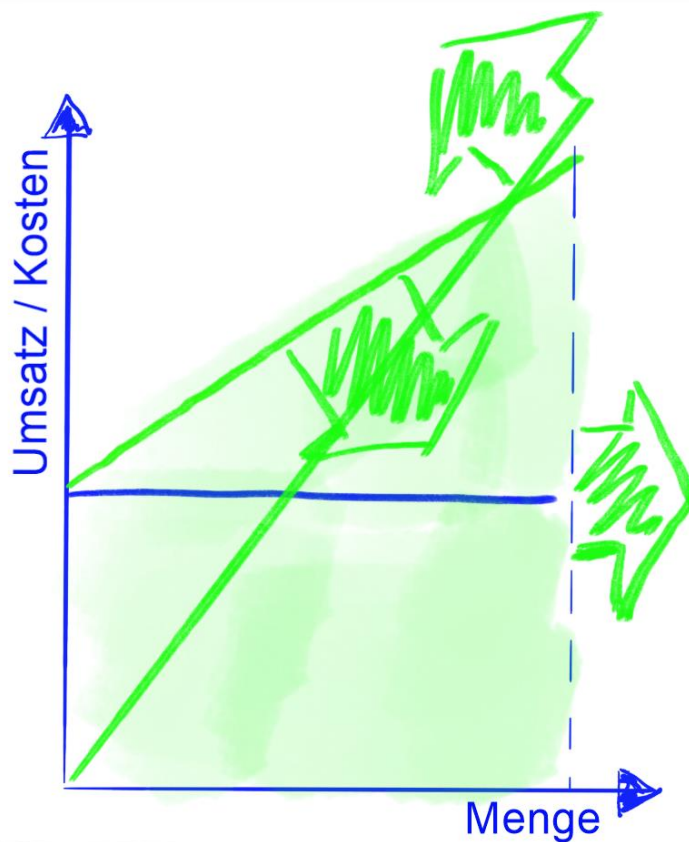


11/2022

STRUKTURIERTE ERGEBNISOPTIMIERUNG...



KURZ UND KNAPP

Energiekrise, Materialpreise, Materialverfügbarkeit und Personalmangel stellen uns alle vor komplexe und strukturelle Herausforderungen. Einige dieser Themen sind nur schwer oder nicht beeinflussbar. Umso wichtiger ist es die Hebel zu identifizieren die ihr Unternehmensergebnis verbessern werden und entsprechend zu priorisieren. Durch die Priorisierung der Maßnahmen wird die Umsetzung handhabbar.

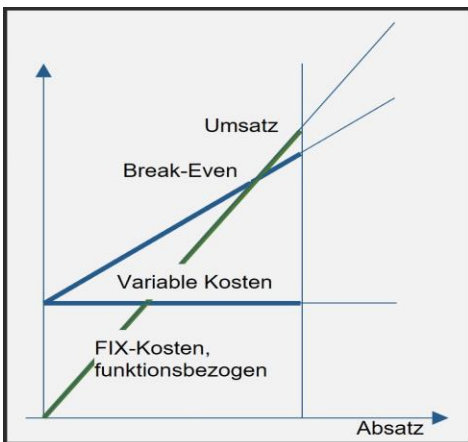
So sichern sie ihren Erfolg.

SITUATION

Die aktuelle Situation und deren Ursachen sind wohl hinlänglich bekannt. Als Auslöser können der Krieg in der Ukraine und die Covid-Pandemie identifiziert werden. Allerdings ist es mit den Ursachen für die aktuelle Situation nicht ganz so einfach. Der Konflikt mit Russland ist bereits seit 2014 im Zusammenhang mit der Krim Annexion durch Russland akut. Trotzdem hat sich insbesondere Deutschland mit der Energieversorgung (Nord Stream 2) stark abhängig gemacht. Auslöser für die Materialpreis-„Explosion“ ist zwar auch die Energiekrise aber ebenso war bereits vorher durch die mangelnde Materialversorgung der Grundstein gelegt. Covid und der teilweise Abriss der Logistikkette haben dazu geführt. Allerdings haben wir uns auch hier von Asien stark abhängig gemacht. Outsourcing in sogenannte „best-cost-countries“ galt als risikolos. Heute haben wir bei vielen Technologien dadurch den Anschluss verloren.

„Wenn du ein Problem hast, versuche es zu lösen. Wenn du es nicht lösen kannst, mach kein Problem daraus“ asiatische Weisheit

Wie auch immer. Wir haben heute diese Situation und müssen damit umgehen. Einige Faktoren lassen sich nur politisch, sehr schwer oder gar nicht beeinflussen. Also muss jedes Unternehmen identifizieren welche Kosten- und Preishebel beeinflussbar sind, um das Betriebsergebnis zu verbessern. Nur so lässt sich der Erfolg und/oder das Überleben sichern. Allein der Ruf nach der Politik wird nicht genügen. Jedes Unternehmen benötigt einen konkreten und priorisierten Maßnahmenplan, der auch die Zeitachse berücksichtigt.



Funktionsbezogene Kostenstruktur mit Sensitivitätsanalyse

TRANSPARENZ

Der erste Schritt zu ihrem priorisierten Maßnahmenplan ist die Transparenz über die Wirkmechanismen ihrer Kostenstruktur zu erarbeiten.

F: Nach über 10 Jahren im Unternehmen habe ich die Transparenz. Wo ist der Mehrwert?

A: Je nach Fokus schaut jeder durch seine Brille auf das Unternehmen. Diese Perspektiven gilt es zusammenzutragen und gegenseitig zu priorisieren. Zudem ist ein Fremdbild im Sinne eines „Benchmarks“ immer wieder hilfreich. Zahlen, Daten, Fakten ergeben ein neutrales Bild.

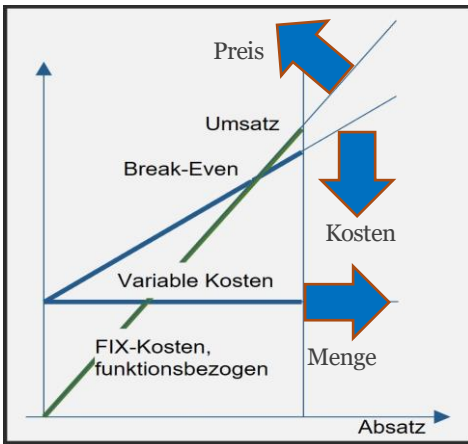
F: Reicht die Gewinn- und Verlustrechnung nicht aus, um genügend Transparenz über die Ergebnishebel zu bekommen?

A: Nein. Um im Sinne eines Benchmarks vergleichbar zu sein und zudem je Unternehmensfunktion die entsprechenden Kosten zu kennen ist eine funktionsbezogene Kostenstruktur wesentlich.

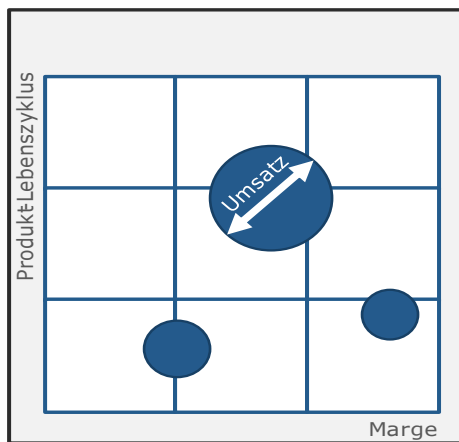
F: Ist mehr notwendig, um genügend Transparenz zu erhalten?

A: Ja. Ein Screening der Schlüsselprozesse im Unternehmen und deren Organisation, sowie des Markts und des Wettbewerbs sind ebenso wichtig.

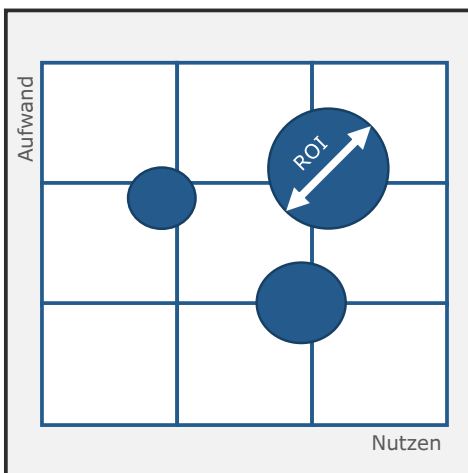
MASSNAHMEN



Funktionsbezogene Kostenstruktur mit Sensitivitätsanalyse



Programmfokussierung



Priorisierungs-Portfolio

Die erarbeitete Transparenz hilft die beeinflussbaren Kostenelemente zu bestimmen und zu priorisieren. Dabei sind z.B. die Materialkosten häufig der größte Kostenblock. Allerdings sind gerade die Materialkosten aktuell nur schwer kurzfristig beeinflussbar. Trotzdem ist es auch im Sinne der Versorgungssicherheit wichtig, die Lieferantenstruktur zu überdenken.

Bedenkt man die schwierige Personalverfügbarkeit, den zur Zeit typischen hohen Krankenstand und die schwankende Verfügbarkeit von Material und Komponenten, so sind Effektivität, Effizienz und Flexibilität im Personaleinsatz wichtig. Hier liegt aktuell häufig ein Schwerpunkt bei der Maßnahmenbildung. Zusätzlich ist auch die aktuelle Inflation mit der wahrscheinlich folgenden Lohnsteigerung zu bedenken.

Energiepreise und -versorgungsstabilität sind aktuell natürlich ein Thema. Jeder beschäftigt sich damit. Glücklicherweise sind diejenigen, die sich z.B. mit Photovoltaik und Wasserstoffherzeugung zumindest teilweise autark gemacht haben. Heute muss man über Energieeinsparung sprechen und auch fokussierte Zuordnung der Energie zu margenstarken Produkten. Das gilt auch für Personal und Material. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Automobil OEMs ist die Fokussierung auf teurere und margenstarke Fahrzeuge, ebenso wie das Streichen von Rabatten aller Art.

Unter der Überschrift „Kostenreduktion vor Preiserhöhung“ ist häufig auch eine wertanalytische Überarbeitung der Produkte sinnvoll. Hier sind natürlich auch AbnahmeprozEDUREN bei den Kunden zu berücksichtigen. Aber die alte „Weisheit“ dass die Produkt-Struktur und Aufbau ca. 70% der Produktkosten beeinflussen gilt immer noch.

Dieser Ansatz die Produktkomplexität zu reduzieren geht einher mit einer insgesamten Reduktion der Aufwandstreiber. Häufig sind dies Produktkomplexität, Programmkomplexität, organisatorische Komplexität und mangelnde Digitalisierung/ Automatisierung.

Wie vorhin bereits erwähnt kann eine Fokussierung auf margenstarke Produkte das Unternehmensergebnis deutlich beeinflussen. Dabei müssen natürlich Auswirkungen insbesondere auf Schlüsselkunden berücksichtigt werden.

Dann bleiben noch Preiserhöhungen als Ultima Ratio. Dabei muss berücksichtigt werden, dass damit auch eine Absatzreduktion einher gehen kann. Trotzdem ist häufig der Preis-Hebel stärker als der Mengen-Hebel und somit eine Preiserhöhung sinnvoll. Aber um wieviel? Cost+ macht nur sehr begrenzten Sinn.

PRIORISIERUNG

Die oben skizzierten Maßnahmen verursachen Aufwand. Das bedeutet typischerweise Geld aber auch Personalkapazität, Management-Awareness und womöglich auch Beraterhonorar. Alle definierten Maßnahmen gleichzeitig anzugehen, würde ihre Organisation wahrscheinlich überfordern und/oder dazu führen, dass jede einzelne Maßnahme nicht mit der notwendigen Geschwindigkeit vorankommt.

Deshalb ist eine Priorisierung der Maßnahmen wichtig. Die Kriterien nach denen priorisiert werden soll, sind je nach Unternehmenssituation unterschiedlich. Im Fall eines Liquiditätsengpasses ist es z.B. wichtig die Maßnahmen zu priorisieren die schnellstmöglich einen positiven cash-flow generieren. Bei einer reinen Kostenreduktion sind sowohl die Höhe der möglichen Kostenreduktion als auch der ROI wesentlich. Das gleiche gilt auch bei einer Ergebnisverbesserung bei der auch die Hebel Preis, Menge und Programmbereinigung bewegt werden sollen.

Um diese Art der Priorisierung richtig machen zu können müssen alle Maßnahmen so weit konkretisiert werden, dass Aufwand und Nutzen bestimmt werden können.

So entsteht eine Kaskade an Maßnahmen, die jetzt mit Verantwortlichen bestückt werden müssen. Gemeinsam mit den Verantwortlichen kann dann die Zeitachse definiert werden. Ein Cash-Flow-Plan ist dann das Ergebnis.



ICH UNTERSTÜTZE SIE

Seit über 30 Jahren beschäftige ich mich mit der Optimierung und Restrukturierung von Prozessen und Strukturen in produzierenden Unternehmen. Dabei habe ich über diese lange Zeit von der Definition der Strategie bis hin zum Shop-Floor Management alle Rollen bei der Realisierung der Steigerung der Unternehmens-Profitabilität ausfüllen dürfen.

Als Coach gebe ich diese Erfahrung gerne an Sie und Ihr Team weiter. Als Berater unterstütze ich sie gerne bei der Moderation und als Teil ihres Teams.

Gerne spreche ich mit Ihnen über Ihre Aufgabenstellung oder als Ideengeber. Vereinbaren Sie gerne einen Termin über:

<https://outlook.office365.com/owa/calendar/Delta4USprechstunde@delta4u.de/booking/>

Delta4U Consultants GmbH

Oliver Ruoff
Herdweg 10
D-71384 Weinstadt
Mobil: 0176-61754409