

Ausgangssituation

Aktuelles Beispiel eines realen Unternehmens aus der Metallindustrie in NRW:

| Installierte Leistung | | | EUR | %-Anteil |
|---|---|--|--|----------|
| Gesamt - Umsatz | | | 13.247.312 | |
| Handelswaren | | | 0,00 | |
| + bewertete Bestandsveränderung | | | 0,00 | |
| sonstige betriebliche Erträge | | | 92.074 | |
| operativer Umsatz | | | 13.155.237 | 100,00 |
| kalkulatorische Umsatzrendite (EBIT) | -4,76 | % | -626.513 | -4,76 |
| Absatzleistung Material und Zukaufteile | 40,54 | % | 5.333.247 | 47,13 |
| Leistungskosten 1 | | | 8.638.611 | 65,67 |
| 1. Materialgemeinkosten | | | 413.425 | 3,14 |
| 2. Entwicklungsgemeinkosten | | | 208.388 | 1,58 |
| Leistungskosten 2 | | | 8.016.797 | 60,94 |
| 3. Verwaltungsgemeinkosten | | | 1.038.945 | 7,90 |
| 4. Vertriebsgemeinkosten | | | 493.409 | 3,75 |
| 5. Logistikgemeinkosten | | | 227.908 | 1,73 |
| Summe Fertigungskosten/ gesamt | | | 6.256.534 | 47,56 |
| 6. Fertigungsgemeinkosten | | | 676.204 | 5,14 |
| 7. Instandhaltungsgemeinkosten | | | 190.256 | 1,45 |
| Summe Fertigungskosten direkt | | |  5.390.074 | 37,36 |
| Summe direkte Lohnkosten | 46,00 | MA | 1.964.520 | 14,93 |
| Summe Personalzusatzkosten | 33,17 | % | 651.539 | 4,95 |
| Personalüberlassung Zusatzkosten (PÜZK) | | | 0,00 | 0,00 |
| Summe Fertigungskosten Anlage | Quality check |  | 2.774.015 | 21,09 |

| Leistungsfaktoren | | | | |
|--------------------------------|-------|-------|---|---|
| Leistungsfaktor ICP | 12,52 | | chart | |
| Leistungsfaktor ALKO | 13,97 | | chart | |
| Leistungsfaktor LV | 18,76 | | chart |  |
| Haller Risikofaktor | -0,94 | | chart | |
| Leistungsstundensatz Fertigung | 62,33 | EUR/h | chart | |

Aktueller Wettbewerber in Deutschland / Mecklenburg Vorpommern

Ergebnis Wettbewerbs- und Leistungsvergleich:

| Wettbewerbs- und Leistungsanalyse | | | | |
|--|---|-------------------|-----|--|
| Wettbewerbsstandort (WS) wählen | | Standortvergleich | | |
| Land: | Deutschland | | | |
| Region: | Mecklenburg-Vorpommern | | | |
| Branche: | Maschinenbau | | | |
| Lage: | <input checked="" type="checkbox"/> Industriepark <input type="checkbox"/> grenznah | | | |
| operativer Umsatz | | EUR 13.548.226 | | |
| Umsatzrendite | 3,07 % | 415.454 | | |
| Materialkosten | 44,66 % | 6.051.241 | | |
| Leistungskosten 1 | | 7.081.531 | | |
| 1. Materialgemeinkosten | | 369.047 | | |
| 2. Entwicklungsgemeinkosten | | 165.459 | | |
| Leistungskosten 2 | | 6.547.025 | | |
| 3. Verwaltungsgemeinkosten | | 775.799 | | |
| 4. Vertriebsgemeinkosten | | 383.287 | | |
| 5. Logistikkosten | | 265.669 | | |
| Summe Fertigungskosten/ gesamt | | 5.122.270 | | |
| 6. Fertigungsgemeinkosten | | 517.234 | | |
| 7. Instandhaltungsgemeinkosten | | 147.699 | | |
| Summe Fertigungskosten/ direkt | | 4.457.337 | | |
| Summe direkte Lohnkosten | 46,00 MA | 1.281.041 | | |
| Summe Personalzusatzkosten | 34,26 % | 438.945 | | |
| Summe Fertigungskosten Anlage | | 2.737.351 | | |
| ICP faktor | | 13,19 | | |
| Leistungsstundensatz Fertigung | (EUR/ h) | 42,15 | | |
| Anzahl Mitarbeiter Vergleichsunternehmen | | Details | | |
| Mitarbeiter gesamt | | 83,00 | | |
| Mitarbeiter Overhead (indirekt) | | 37,00 | | |
| Mitarbeiter direkte Fertigung (direkt) | | 46,00 | | |
| Wettbewerbs- Leistungs- Ziel (WLZ) | | | | |
| 1. Einkaufskosten | | 148.659 | EUR | |
| 2. Overheadkosten | | 624.343 | EUR | |
| 3. Fertigungskosten direkt | | 932.737 | EUR | |
| davon Personalkosten direkt | | 896.073 | EUR | |
| davon Energiekosten Fertigung | | -23.323 | EUR | |
| Σ Liquiditätsdifferenz | | 1.705.739 | EUR | |

| | |
|---|---------|
| ICP Leistungs- und Stundensatzdifferenz | 10,80 % |
| Stundensatz Leistungs- und Stundensatzdifferenz | 32,37 % |

| | | | |
|---|-------|---|---------|
| ICP faktor | 13,19 | ICP Leistungs- und Stundensatzdifferenz | 10,80 % |
| Leistungsstundensatz Fertigung (EUR/ h) | 42,15 | Stundensatz Leistungs- und Stundensatzdifferenz | 32,37 % |

Ausgangssituation

Die vorliegende Unternehmenssituation ist für viele Unternehmen in der Wirtschaftsregion Deutschland typisch geworden. Der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit in Verbindung mit weiteren negativen Ereignissen führen zu einer fehlenden Zukunfts- und Generationsfähigkeit in sehr vielen Unternehmen. Zu diesen Ereignissen gehört eine Auslastungsreduzierung, ein stark gesteigener Preisdruck durch die Kunden und durch immer höhere Kosten bei den Energie-, Personal- und Materialkosten.

Aufgrund bisher fehlender Vergleichs- und Entscheidungsdaten zur sicheren Feststellung der vorhandenen Wettbewerbs- und Kostenfähigkeit am Standort und zum Wettbewerb starten viele Unternehmen zwingend notwendige Optimierungsstrategien und -aktivitäten zu spät oder ohne die notwendige Umsetzungsdruck.

Unbewusst wird die Meinung vertreten „es wird schon wieder besser werden“. Dies wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht passieren, da wir heute eine grundsätzlich veränderte Markt-, Logistik-, Informations- und Kostendrucksituation vorliegen haben. Es ist daher umso wichtiger, notwendige Strategie- und Aktivitäts- Entscheidungen durch eine dazu notwendige und transparente Informationsbasis zu beschleunigen.

Weitere festgestellte zentrale Schwachstellen sind ein fehlendes Unternehmenscontrolling, nicht vorhandene IT-Lösungen für den zentral wichtigen Erfolgsfaktor ‚Proaktives Kostenmanagement, eine mangelhafte Kalkulationsgüte mit den bisherigen Lösungen (z.B. *Kostenträgerkalkulation mit Maschinenstundensatz*) und die oft nicht nachvollziehbare massive Personal- und Kostenkonzentration auf Buchhaltung & Jahresabschluss durch die heute gleichzeitig zu komplexen ERP-Systeme.

Zusätzlich fehlt das Bewusstsein auf die Zielstellung ‚Spitzenleistung‘, was aber heute die zentrale Grundvoraussetzung für Erfolg und Risikoreduzierung ist. Spitzenleistungen sind aber nur ohne Schwächen & Fehler realisierbar, die also immer zeitnah erkannt und sicher abgestellt werden müssen.

Alles zusammen führt nun in vielen Unternehmen zu einer beschleunigten Abwärtsbewegung, die nur durch die Integration eines ‚Agiles Unternehmenscontrollings‘ gestoppt und umgedreht werden kann.

Wichtig im zentral notwendigen ‚Agilen Unternehmenscontrolling‘ ist immer eine ergebnis- und zielorientierte Optimierung der Wettbewerbs-, Leistung- und Kostenfähigkeit. Auch hier wiederholt sich die zwingende Notwendigkeit, dass die Entscheider und Eigentümer endlich die notwendige Informations- und Entscheidungsbasis geliefert bekommen. Dies ist mit den bisherigen ERP-Systemen ausgeschlossen.

Die Feststellung von Zielfaktoren für eine sichere Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen benötigt immer den Vergleich von den erfassten internen Leistungs- und Kostendaten zu externen Wettbewerbs- und Leistungsvorgabedaten.

Diese externen Führungsdaten und die Möglichkeit zur Durchführung von Vergleichen zu der aktuell vorhanden oder möglichen Unternehmenssituation sind nun erstmalig in den dazu speziell entwickelten neuen Leistungs-Management-Systemen vorhanden.

Erste zentrale Ergebnisse aus der Unternehmens-Analyse

- **Der Haller-Risikofaktor** bewertet die gefährliche Anfälligkeit des Unternehmens auf plötzliche Kostenveränderungen. Mit einem Wert von -0,94 ist das Unternehmen massiv gefährdet. Ziel wäre für den Haller-Risikofaktor ein Wert nahe 0,5.
- **Die Umsatzrendite** liegt bei -4,76. Die am Standort notwendige Zielgröße für eine sichere Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit liegt bei 12,6% und 1.6 Mio.€.
- **Der Faktor ‚Leistungsverlust LV‘** liegt bei aktuell 18,76 und muss dringend um mindestens 44% (LV:10,46) und bestmöglich um 65% (LV:6,46) optimiert werden. Dies bedeutet eine zwingend notwendige und zeitnahe Kostenreduzierung in der direkten Fertigung zwischen 340-510 T€.
- **Der ALKO-Leistungsfaktor** definiert das Verhältnis zwischen den vorhandenen Gemeinkosten des Unternehmens zur vorhandenen Absatzleistung, die nur zur Kostendeckung beitragen kann. Der ALKO-Leistungsfaktor beträgt aktuell 13,97. Die Zielfaktoren zur Wettbewerbsfähigkeit am Standort ist ein ALKO-Leistungsfaktor von 12,00. Dazu müssen die Gemeinkosten um 28,49%, d.h. um 925.666 € kurzfristig reduziert werden.
- **Im Vergleich zum Wettbewerbsunternehmen** ergibt sich durch den ICP-Faktoren- Vergleich ein Leistungs- und Kostennachteil von 10,8%. Dazu ist eine Kostenreduzierung von 1705739,- € wieder zeitnah zwingend notwendig. Diese Zielgröße verteilt sich grundsätzlich als Kostenreduzierungs-Target auf die Material- und Zukaufkosten mit 149 T€, auf die Overheadkosten mit 624 T€ und auf die Fertigungskosten mit 933 T€.
- **Der Gesamtstundensatz der Fertigung** liegt bei dem Unternehmen aktuell bei nicht wettbewerbsfähigen 62,33 € pro h. Die Zielgröße liegt bei ca. 42-45€ pro h, die von dem Wettbewerbsunternehmen erreicht wird.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass in allen Unternehmensbereichen ein zwingend notwendiger Kosten- Optimierungsprozess zeitnah gestartet werden muss.

Die Zielparameter am Standort und gegenüber dem Wettbewerb sind bekannt.

K.O.-Unternehmenskriterien

Ein **K.O.-Kriterium** (decisive factor) ist eine unabdingbare, d.h. zwingend notwendige Anforderung, ohne die ein gewünschtes und hier dringend benötigtes Ziel „Abgesicherte Zukunfts- und Generationsfähigkeit von Unternehmen in einem heute globalen Umfeld und Markt“ niemals erreichbar ist und daher zwingend und zeitnah behoben werden muss.

Eine **Zukunfts- und Generationsfähigkeit** von Unternehmen ist ausgeschlossen, wenn eines der erkannten K.O.-Kriterien vorliegt.

K.O.-Kriterien für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit

· **K.O.-Kriterium 1:** Es wurden massive Schwächen in den bisherigen Controlling- und Kalkulationslösungen aufgedeckt. Diese alten als insolvenzgefährdend bewerteten Lösungen müssen zeitnah in den Unternehmen ausgetauscht werden.

K.O.-Kriterium 2: In vielen Einkaufsbereichen fehlt die zwingend notwendige Erfolgsstrategie ‚Dynamisches Kostenmanagement‘. Viele Unternehmen sind so nicht abgesichert wettbewerbsfähig und werden sich langfristig aus dem Markt verabschieden.

K.O.-Kriterium 3: Viele Controlling- Bereiche verbrauchen ihr Potential auf ERP (Buchhaltung & Jahresabschluss). Durch das gleichzeitige Fehlen von Leistungs-Management-Systemen (LMS) ist ein zwingend für Erfolg und Risikoreduzierung notwendiges ‚Proaktives Kostenmanagement & Reflexion‘ in den Unternehmen nicht verfügbar.

K.O.-Kriterium 4: Unternehmen benötigen ein leistungsfähiges Überwachungs- und Frühwarnsystem, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen im globalen Markt & Umfeld früh erkannt werden können.

K.O.-Kriterium 5: Wettbewerbsanalysen und globale Leistungsvergleiche zu anderen Standorten und Wirtschaftsregionen müssen zum Standard in den Unternehmen werden. Viele Unternehmen bewegen sich im globalen Umfeld und haben diese Möglichkeiten immer noch nicht im Einsatz.

Fachberatungen, Wirtschaftsprüfer und Steuerbüros müssen die Wettbewerbs-, Leistungs- und Kostensituation von Kunden/ Mandanten heute sicher bewerten, sowie die Entscheider & Eigentümer auf vorhandenen insolvenzgefährdend K.O. Kriterien aufmerksam machen können.

Gemeinsam und sicher zum Erfolg!