



**Thomas Lüthi**  
*Dipl. Ing. FH Holztechnik  
Dienstleistungen für die Holzbranche  
6083 Hasliberg Hohfluh (Schweiz)*

## **Fitmachen des Unternehmens: Wirtschaftliche Optimierungs- Potenziale erkennen und nutzen**



# Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen

## Das Ziel des Unternehmens

Bevor ein Unternehmer sich über allfällige Optimierungen Gedanken machen kann, muss er sich über das Unternehmensziel im Klaren sein: *Was ist das Ziel des Unternehmens?* Denn nur Optimierungsmassnahmen, die das Unternehmen dem Ziel näher bringen, sind auch wirkliche Optimierungen.

Was ist also das Ziel eines Unternehmens? Geht es bei einem Produktionsbetrieb nicht in erster Linie darum, qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, zufriedene Kunden zu haben und allenfalls einen hohen Marktanteil zu erreichen? Oder aber die Produktion möglichst effizient zu gestalten, bei gleichzeitig niedrigen Fertigungskosten? Und was ist mit qualifizierten Mitarbeitern? Einem hohen Umsatz? Einer möglichst hohen Wertschöpfung? Sind das nicht auch Unternehmensziele?!

Ein Produktionsbetrieb hat exakt das gleiche Ziel wie ein Dienstleister, der Einmannbetrieb das gleiche wie ein weltweit operierender Grosskonzern, der Handwerksbetrieb das gleiche wie die Industrie! Das Ziel jedes Unternehmens und jeder unternehmerischen Tätigkeit ist in jedem Fall: **Geld verdienen!**

Denn was geschieht, wenn eine Firma kein Geld verdient? Sie wird langfristig nicht bestehen können und irgendwann wird es sie nicht mehr geben! Egal wie gut und qualitativ hochwertig ihre Produkte sind, egal wie hoch ihre Ausbeute ist, wie niedrig ihre Fertigungskosten sind und wie hoch die Produktivität ist - all diese Kennzahlen sind unter Umständen zwar wichtige Wegweiser, jedoch garantieren sie noch lange keinen wirtschaftlichen Erfolg - schlussendlich zählt nur eines: ein positives Betriebsergebnis!

Somit können alle in einem Unternehmen getätigten Massnahmen als *Optimierung* bezeichnet werden, wenn diese einen positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis haben - und somit sind alle Optimierungen gleichzeitig *wirtschaftliche Optimierungen!*

## Erfolgskontrolle

Nachdem nun das Ziel des Unternehmens definiert ist, stellt sich die Frage, wie dieses Ziel kontrolliert wird, resp. kontrolliert werden kann. Erschreckend ist, wie wenige Betriebe sich damit wirklich beschäftigen, gerade weil ein positives Betriebsergebnis so existentiell wichtig ist!

Während beispielsweise „Optimierungen“\* im Fertigungsablauf oder der Ausbeute meist auf der Tagesordnung stehen, beschäftigen sich sehr wenige Betriebe damit, das *Geld verdienen* zu optimieren und vor allem auch zu kontrollieren. Aber zum Glück werden die Unternehmen dazu gezwungen, ihren Betriebserfolg zu kontrollieren: mit dem Jahresabschluss!

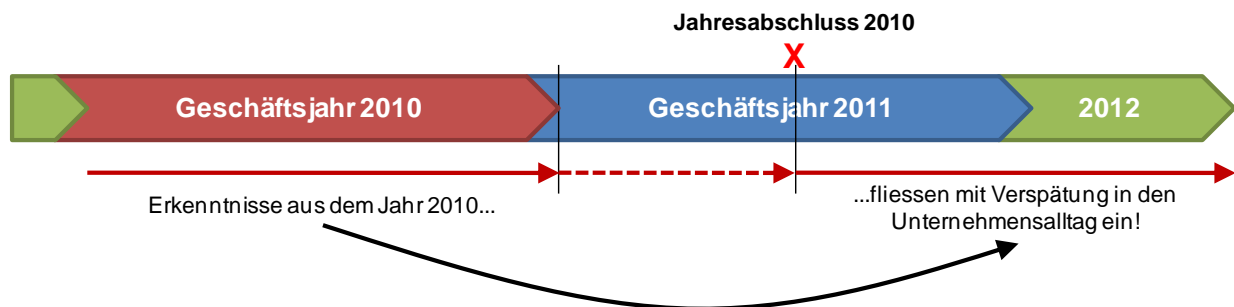
\*) Das Wort *Optimierung* steht absichtlich zwischen Anführungszeichen, denn ein besserer Fertigungsablauf und/oder eine höhere Ausbeute bedeutet nicht zwangsläufig ein besseres Betriebsergebnis - und wenn dies nicht der Fall ist, können wir per Definition nicht von einer Optimierung sprechen!

## Erfolgskontrolle: Jahresabschluss

Für die allermeisten Unternehmen ist die Erfolgsrechnung im Jahresabschluss die einzige Erfolgskontrolle ihres unternehmerischen Erfolges. Erst hier erfahren viele Unternehmen, ob und wieviel Geld sie im vergangenen Jahr verdient haben oder ob sie ein Minus erzielt haben. Dabei hat die ordentliche Erfolgsrechnung zwei gewichtige Nachteile:

Erstens stellt die Erfolgsrechnung das Unternehmen nicht richtig dar, da sie nach steuerlichen Kriterien optimiert wird. Natürlich ist es legitim, durch buchhalterische und finanzwirtschaftliche Massnahmen den Gewinn zu senken und somit Steuern zu sparen, jedoch verfälscht das zugleich das Bild des tatsächlichen kostenrechnerischen Betriebsergebnisses. Beispielsweise wird die Abschreibung nach buchhalterischen, nicht nach kostenrechnerischen und kalkulatorischen Kriterien berücksichtigt, was bereits einen grossen Einfluss auf das Ergebnis haben kann.

Zweitens dauert es meist lange, bis die Erfolgsrechnung vorliegt; nicht selten bis ins zweite Halbjahr des darauffolgenden Jahres. Bis also allfällige Erkenntnisse des Abschlusses ins Unternehmen einfließen können, ist nicht nur das laufende, sondern auch das darauffolgende Geschäftsjahr teilweise schon wieder vorbei...



Somit eignet sich die ordentliche Erfolgsrechnung nur bedingt als Kontroll- und Steuerelement, das Unternehmen kann nicht *agieren*, sondern nur mit Verspätung und auf Basis von unscharfen Daten *reagieren*!

## Erfolgskontrolle: Umsatz/Kontokorrent

Für viele Unternehmen bietet der regelmässige Blick in die Kontoauszüge die einzige laufende Erfolgskontrolle während eines Geschäftsjahres. Umsätze und der Stand des Kontokorrent-Kredites geben einerseits natürlich schon wertvolle Hinweise über den aktuellen Geschäftsverlauf, dies jedoch als einziges Steuerinstrument zu nutzen ist gleichzeitig sehr gefährlich.

## Erfolgskontrolle: Kennzahlen

Kennzahlen, wie

- Einschnittkosten (Fertigungskosten),
- Materialausbeute,
- Produktivität (Umsatz oder Wertschöpfung je Mitarbeiter),
- Anlagenauslastung, etc

werden gerne herangezogen, um entweder das eigene Unternehmen mit anderen zu vergleichen, oder aber um Entwicklungen im eigenen Betrieb zu erkennen und zu dokumentieren.

Während letzteres durchaus eine gute und aussagekräftige Massnahme sein kann, ist bei Kennzahlen-Vergleichen mit anderen Unternehmen äusserste Vorsicht geboten! Zwar können solche Vergleiche wertvolle Anhaltspunkte über den Stand eines Unternehmensbereiches geben, jedoch dürfen dabei *Äpfel nicht mit Birnen verglichen* werden. Das heisst, dass nur Kennzahlen verglichen werden dürfen, die auf gleichen Daten beruhen und deshalb auch wirklich vergleichbar sind!

Zudem sagen Kennzahlen nichts darüber aus, ob ein Unternehmen auch wirklich Geld verdient! Deshalb können sie auch sehr gefährlich sein, da sie dem Unternehmer oft falsche Sicherheit vorspielen - etwa, wenn das Unternehmen bei den branchenüblichen Kennzahlen ganz gut dasteht, es der Firma in Wahrheit wirtschaftlich nicht gut geht.

Die einzige, wirklich aussagekräftige Kennzahl ist das Betriebsergebnis! Und dieses muss geplant und laufend kontrolliert und überwacht werden:

### **Erfolgskontrolle: Budgetierung und Budget-Kontrolle**

Im unternehmerischen Alltag ist nicht alles im voraus planbar, erst recht nicht in der Holzbranche, wo sowohl die Produkterlöse als auch der Rohstoffpreis starken und meist unvorhersehbaren Schwankungen ausgesetzt sind, was verbindliche mittel- und langfristige Prognosen praktisch unmöglich macht.

Das ist aber noch lange kein Grund, den Unternehmenserfolg nicht zu planen und laufend zu überwachen, denn in erster Linie geht es dabei um die Früherkennung von massiven Abweichungen und um rechtzeitiges Entgegensteuern. Erfahren wir das Ergebnis erst mit dem Jahresabschluss, ist es bekanntlich viel zu spät!

Budgetiert werden muss:

- 1. Umsatz:** Der Umsatz verläuft in den seltensten Fällen linear, saisonal bedingte Schwankungen sind zu berücksichtigen. Zudem muss der Umsatz nach Produkten, resp. nach Produktgruppen geplant werden, daraus lassen sich Materialbedarf und Materialkosten ableiten, was sowohl für die Liquiditätsplanung, als auch für die Ergebnisplanung wichtig ist.
- 2. Kosten:** Parallel zum Umsatz müssen die Kosten budgetiert werden. Variable Kosten hängen in der Regel vom Umsatz ab, Fix- und Personalkosten fallen meist linear oder periodisch an. Aus Umsatz- und Kostenplanung lässt sich dann relativ einfach das Planergebnis ableiten!
- 3. Liquidität:** An der Liquidität sind schon viele Unternehmen gescheitert, vor allem in der Holzbranche, wo der Umlaufkapital-Bedarf sehr hoch ist. Zusammen mit der Umsatz-, Material- und Kostenplanung kann der Bedarf an flüssigen Mitteln relativ einfach ermittelt und allfällige Engpässe erkannt werden.

Jedoch ist die Budgetierung und Planung nur die halbe Miete und wertlos, wenn sie nicht laufend überwacht und kontrolliert wird. Viele Unternehmer schreckt der erwartete Aufwand dafür ab, jedoch ist dieser minimal! Denn die meisten dafür nötigen Daten werden sowieso regelmässig für die Buchhaltung erfasst und so ist der Schritt zur Budgetkontrolle ein relativ kleiner!

**Ein kleiner Schritt mit grossem Nutzen!**

## Optimierungspotenziale erkennen

Nachdem jetzt das Unternehmensziel definiert und Möglichkeiten zur Ziel-Kontrolle dargestellt worden sind, können wir uns jetzt dem eigentlichen Thema widmen: „Optimierungspotenziale erkennen und nutzen!“

*Optimierungspotenzial* kann als Synonym für *Schwachstelle* oder *Engpass* eines Unternehmens bezeichnet werden, denn wenn es etwas zu optimieren gibt, läuft ja irgend etwas nicht ganz rund. Und das wird mit einer betriebswirtschaftlichen Analyse erkannt, bei der erst die verschiedenen Geschäftsbereiche eines Unternehmens analysiert werden, später gar die einzelnen Produkte oder Produktgruppen.

### Analyse der Geschäftsbereiche

Als erstes muss das Unternehmen in die einzelnen Geschäftsbereiche zerlegt und analysiert werden, welcher Geschäftsbereich wieviel zum Unternehmensziel beiträgt. In anderen Worten: welcher Geschäftsbereich erwirtschaftet wieviel Gewinn oder Verlust.

Typische Geschäftsbereiche eines Unternehmens der Holzbranche sind:

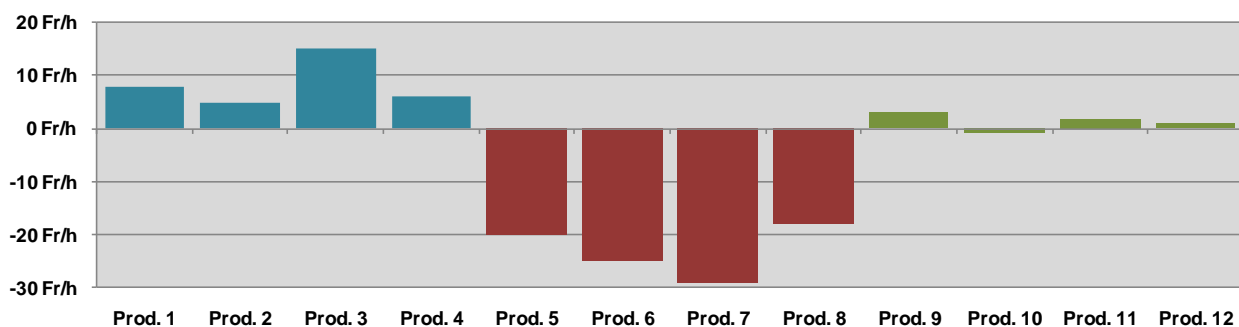
- Sägelinie(n)
- Trocknung
- Weiterverarbeitung
- Handel

Diese Analyse kann schon erste Hinweise auf allfällige Optimierungspotenziale geben, dient in erster Linie jedoch als Basis für die Produktanalyse:

### Analyse der Produkte/Produktgruppen

Im zweiten Schritt der betriebswirtschaftlichen Analyse müssen für jeden Geschäftsbereich die einzelnen Produkte oder aber mindestens die Produktgruppen analysiert werden. Hier geht es ebenso um die Frage, welche Produkte wieviel zum Erfolg der einzelnen Geschäftsbereiche beitragen oder eben, mit welchen Produkten wieviel Gewinn oder Verlust erzielt wird.

Zwar kennt der Unternehmer in der Regel seine „guten“ und „schlechten“ Produkte ziemlich genau, was aber immer wieder erstaunt ist, dass mit den guten Produkten relativ wenig Gewinn erzielt wird, das Minus bei den schlechten Produkten aber oft sehr gross ist:



Im obigen Beispiel etwa muss das Unternehmen die vierfache Menge des Produktes 1 absetzen wie vom Produkt 7, um den Verlust des letzteren wieder auszugleichen! Wichtig dabei ist auch die Darstellung nach Zeit und nicht nach Menge, denn welches Produkt ist besser, eines mit dem ich 3 Fr/m<sup>3</sup> Gewinn erziele oder eines mit 5 Fr/m<sup>3</sup>? Auf den ersten Blick scheint die Sache klar; was aber, wenn ich vom ersten Produkt in der gleichen Zeit doppelt soviel herstellen kann wie vom zweiten...?

Mit dieser Analyse steht nun ein gutes Werkzeug zur Verfügung, um erste Szenarien zu simulieren. *Was wäre, wenn...?! Was wäre, wenn von den guten Produkten wesentlich mehr, von den schlechteren wesentlich weniger produziert und verkauft werden würden? Was wäre, wenn wir rentable Geschäftsbereiche pushen und unrentable zurückfahren könnten? Oder was wäre, wenn wir verlustbringende Produkte überhaupt nicht mehr selbst herstellen müssten, sondern handeln könnten? Welche Auswirkungen hätten solche Szenarien auf das Ergebnis des Geschäftsbereiches und in Folge auf das Gesamtunternehmen? Um wieviel würde sich der Gewinn verbessern?*

Somit wissen wir, in welchen Geschäftsbereichen und in welchen Produkten die grössten wirtschaftlichen Optimierungspotenziale stecken und wo es sich am meisten lohnen könnte, entsprechende Massnahmen zu setzen.

## Massnahmen definieren

Im letzten Schritt der Analyse muss nun ermittelt werden, warum einzelne Geschäftsbereiche, Produktgruppen und Produkte wirtschaftlich nicht das bringen was von ihnen erwartet wird, welche Massnahmen allenfalls getroffen werden können und ob sich diese überhaupt rechnen!

Woran liegt es, dass ein Produkt nicht wirtschaftlich hergestellt werden kann? Um diese komplexe Frage zu beantworten, hilft uns die Kalkulation, die im Rahmen der Produktanalyse durchgeführt worden ist und allenfalls der Vergleich mit dem Wettbewerb oder entsprechende Kennzahlen:

- Ist die Produktionslinie für dieses Produkt zu wenig effizient?
- Sind die Fertigungskosten zu hoch? Wenn ja, warum?
- Ist die Materialausbeute zu schlecht?
- Ist der Rohstoff zu teuer?
- Ist der eingesetzte Rohstoff überhaupt geeignet?
- Sind zu viele Anbieter am Markt und deshalb der Verkaufserlös unter Druck?

Oder einfach gesagt: liegt es am Markt (Erlös), an der Produktion (quantitative Ausbeute, Kosten, Effizienz) oder am Rohstoff (Materialkosten, qualitative Ausbeute)?

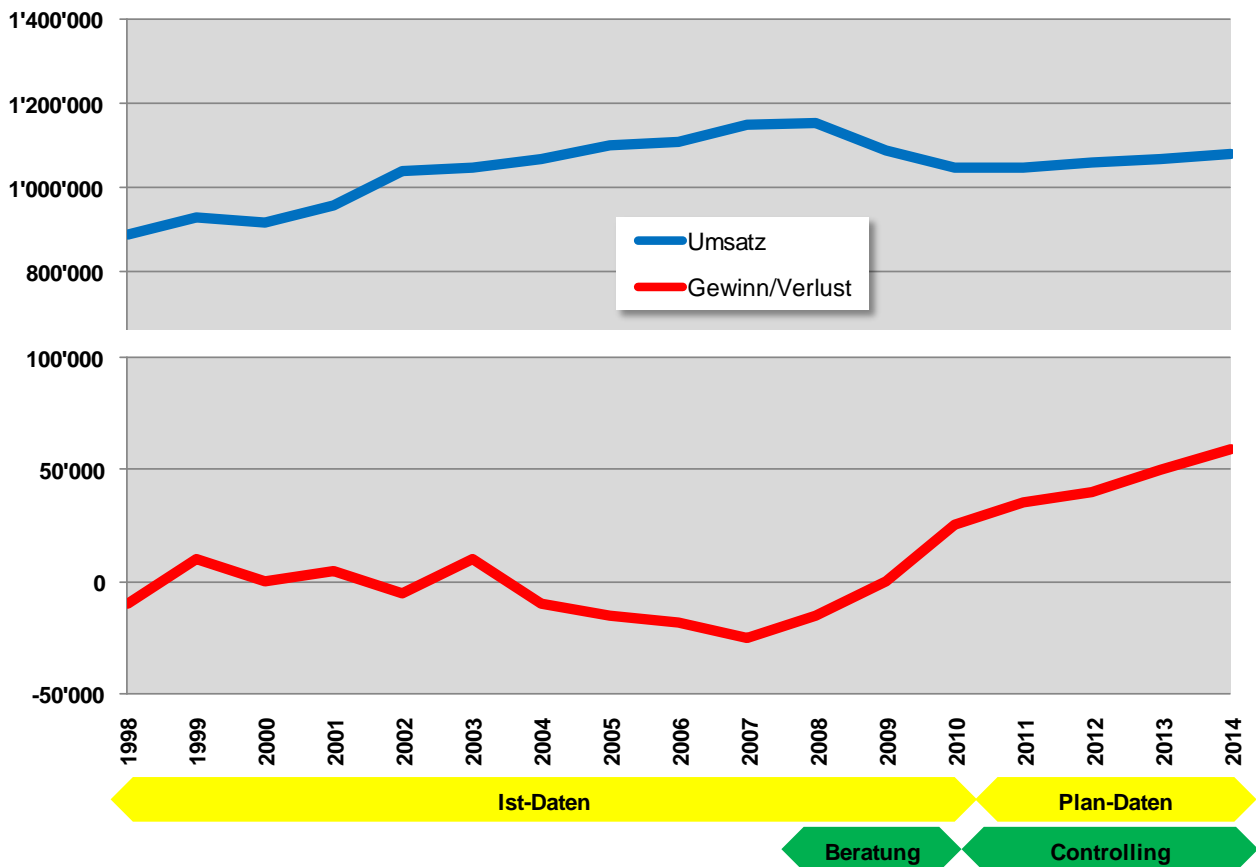
Ist diese Frage beantwortet, können entsprechende Optimierungsmassnahmen definiert werden. Aber wie erwähnt ist eine Massnahme nur dann eine Optimierung, wenn sie einen positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis hat! Also muss bei jeder Massnahme der Aufwand (Kosten) dem wirtschaftlichen Nutzen gegenübergestellt werden und darf nur dann realisiert werden, wenn das *Kosten/Nutzen-Verhältnis* positiv ausfällt. Auch darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass eine Optimierung für ein Produkt womöglich eine Verschlechterung für ein anderes Produkt bedeuten könnte - solche Massnahmen müssen also immer ganzheitlich betrachtet werden!

## Optimierungspotenziale nutzen

Während die Analysen zur Erkennung von Optimierungspotenzialen wie beschrieben mehr oder weniger standardisiert durchgeführt werden können, sind die konkreten Massnahmen von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich und eine Darstellung aller denkbaren Möglichkeiten würde den Rahmen sprengen. Stellvertretend dafür ist nachfolgend ein konkretes Beispiel aus der Holzbranche dargestellt:

Trotz konstant steigendem Umsatz konnte bei diesem Unternehmen in der Vergangenheit kein positives Betriebsergebnis erzielt werden. Schlimmer noch: je stärker der Umsatz stieg, desto schlechter wurde das Ergebnis. Nach einer umfangreichen betriebswirtschaftlichen Analyse wurden dann einerseits unrentable Produkte auf ein absolutes Minimum reduziert, was zur Folge hatte, dass zwei, drei grössere Kunden abgesprungen sind. Gleichzeitig wurden geringfügige Optimierungen im Produktionsablauf durchgeführt und daraufhin eine exakte Produktkalkulation eingeführt. Hierbei wurde erkannt, dass einige der „guten“ Produkte sogar billiger als bisher geschätzt hergestellt und somit günstiger offeriert werden können, was neue Kunden für diese Produkte brachte.

Fazit: trotz weniger Umsatz erzielt das Unternehmen heute nicht nur ein deutlich besseres Betriebsergebnis, da weniger Material umgesetzt werden muss und weniger Ladenhüter produziert werden, sank auch der Druck auf den Rundholzeinkauf und das im Umlauf gebundene Kapital (und die dafür aufgewendeten Kosten) konnte deutlich reduziert werden. Dass dieses Unternehmen seinen Erfolg plant (Budget) und regelmässig kontrolliert, ist zur Selbstverständlichkeit geworden!





## Schlussbemerkungen

Der unternehmerische Alltag ist in den letzten Jahren immer härter geworden. Stagnierende, teils sogar sinkende Erlöse bei gleichzeitig steigenden Kosten haben die Gewinnspannen in der Holzindustrie weiter minimiert und zwingen den Unternehmer zum Umdenken: *von der produktionsgesteuerten zur betriebswirtschaftlich gesteuerten Unternehmensführung!* Wo früher Produktionskennzahlen, Ausbeute- und andere Richtwerte im Vordergrund standen, ist heute die Kenntnis über betriebswirtschaftliche Daten und deren Zusammenhänge, sowie **das Spiel mit den Zahlen**, entscheidend!

Im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Optimierungen wird fälschlicherweise oft von Kosteneinsparungen, Personalabbau und Produktionssteigerung gesprochen. Das einzige, das wirklich zählt, ist jedoch die Ertrags- resp. Gewinnoptimierung! Nur wer weiss, wo und womit wie viel Geld verdient oder verloren wird, kann seine Produktion, seine Verkaufsbemühungen und die Rohstoffbeschaffung entsprechend anpassen und optimieren.

Die wirtschaftlichen Grundvoraussetzungen sind in der Holzbranche von Natur aus nicht die besten: hohe Fixkosten (verursacht durch die hohen Investitionen und deren Kapitalkosten) und verhältnismässig niedrige Deckungsbeiträge in Folge des hohen Materialanteiles zwingen den Unternehmer erst recht zum wirtschaftlichen Denken. Und die Vergangenheit hat gezeigt, dass Unternehmen, die ihre **Zahlen im Griff haben**, auch schwierige Zeiten überstehen.

In diesem Sinne hoffe ich, mit diesen Ausführungen Ihnen für Ihr Unternehmen den einen oder anderen wertvollen Input gegeben zu haben und wünsche Ihnen beim Erkennen und Nutzen von Optimierungspotential viel Erfolg. Bei weiteren Fragen stehe ich selbstverständlich jederzeit gerne zur Verfügung.

**Mein Ziel ist Ihr Erfolg.**



Thomas Lüthi

PS: die gezeigten Folien zu diesem Vortrag können ab sofort unter [www.th-luethi.ch](http://www.th-luethi.ch) (Rubrik Service/Download) heruntergeladen werden.

