

Mittelfristige wirtschaftliche Ergebnissicherung

Zielgruppe: KMU-Geschäftsführer (Industrie)

Erstellen von 4-Jahres-Ergebnis-Szenarien

Controlling auf Zeit – Werner Jungnickl



Dipl. Betriebswirt (FH)
KMU-Fachberater Sanierung

Ausgangs- und Entscheidungssituationen heute in KMUs der Industrie

Ausgangssituation damit verbundene Erwartungshaltung/
"Versprechen" der Anbieter, Politik...

Industrie 4.0, Digitalisierung, KI... Revolutionäre Kraft der neuen Techniken
Vollkommene Vernetzung, smarte Fabrik...

Der Rückgang der Arbeitszeit könnte durch steigende
Arbeitsproduktivität kompensiert werden. Die Wachstums- Rate
der Arbeitsproduktivität in der deutschen Wirtschaft ist jedoch
inzwischen äußerst gering.

Realität heute

Seit Jahrzehnten sinkt die Rate des Wirtschaftswachstums,
nicht nur in Deutschland.

Der scheinbar überraschende Befund lautet:

Der erhebliche technologische Fortschritt trägt kaum zur
Steigerung der Produktivität bei.

Zusätzlich: Unklare Investitionshöhen
Keine Routine bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen
Unklarer wirtschaftlicher Nutzen
Stark zunehmende Unternehmens-Insolvenzen

Daher:

Der Unternehmer benötigt heute praktikable, schnelle und transparente Instrumente, um die nahe Zukunft beherrschen zu können

Lösung:

Einsatz einer Strategische Budgetierung über einen Wirtschaftszeitraum von vier Jahren

Prämissen:

- ◇ Vermeidung von wirtschaftlichen Fehlentwicklungen
- ◇ Erwartungshaltungen der Unternehmer stehen im Mittelpunkt
- ◇ No operational work - Hohe Flughöhe - Strategische Brille nutzen
- ◇ Jede Entscheidung ist mit ihrem EBIT-Ergebnismaß einsehbar
- ◇ Standardisiertes System, einsetzbar für alle Industriebranchen

Namhafte Wissenschaftler sind der Meinung, dass erst kommende Generationen von Unternehmern und Managern diese Technologien so nutzen, dass die Produktivität steigt.

Sorry, aber was ist bis dahin???

Eine transparente Darstellung der Unternehmensentwicklung ist genauso wichtig wie eine Beschäftigung mit den neuen Technologien - KMU's müssen die Zeit bis zum Wirksamwerden der versprochenen Produktivitätssteigerungen auch "erleben!"

Das Konzept

- ◇ In „hoher Flughöhe“ wird die Unternehmensentwicklung aufgezeigt
- ◇ Dazu ist es nötig, eine „strategische Brille“ aufzuhaben – No operational work!
- ◇ Gesprächspartner ist zuerst die Geschäftsführung, deren Erwartungshaltung entscheidend ist
- ◇ Ziele von GF's werden oft nicht in Diskussionsform gebracht – das gilt es abzustellen

Gründe für diesen Ansatz

- ◇ Die wirtschaftliche Betrachtung dieser Zeiträume ist oft kein kontinuierlicher Prozess im Unternehmen
- ◇ Mittelfristige Zukunftsszenarien geschehen oft nur durch hartes Überschreiben von summarischen GuV's – „So geht's nicht!“
- ◇ Denn das Ergebnis daraus sind dann oft nur Erwartungshaltungen

Das Vorgehen

- ◇ Ausgangsbasis ist das **Budget** des nächsten Geschäftsjahres
- ◇ **Darauf aufbauend** wird die EBIT-Entwicklung der folgenden vier Jahre aufgezeigt
- ◇ Dargestellt werden die **Veränderungen**, die zu einem neuen EBIT führen

Die Erfordernisse

- ◇ Das Basis-Budget muss belastbar sein, es stellt die Ausgangsbasis dar
- ◇ Deckungsbeiträge der einzelnen Artikel bzw. Artikelgruppen müssen daraus hervorgehen
- ◇ Die Strukturkosten müssen in den gängigen Sortierungen vorhanden sein

Strategische Ergebnisentwicklung Firma XYZ von 2025 - 2028 (Demo-Ver

(alle Wert-Angaben in T-Euro) PG = Produktgruppe	BUDGET 2024 = Basis			Szenario 2025		
	Produkte zu Standard-Kosten			Produkte zu Standard-Kosten		
	PG 1	PG 2	Gesamt	PG 1	PG 2	Gesamt
Produktionsumsätze absolut	32.111	20.724	52.835	33.394	21.631	55.024
DB 1 absolut	10.031	6.369	16.400	10.404	6.550	16.954
% von den Produktionsumsätzen	31,2	30,7	31,0	31,2	30,3	30,8
Veränderung DB 1 aufgrund von... (im DB1 enthalten)						
Veränderung durch Verkaufspreise				526	111	637
Veränderung durch Absatz				233	246	479
Veränderung durch Neuprodukte				-	-	-
Veränderung Materialkosten				386	- 176	562
Veränderung Fertigungskosten				-	-	-
Summe der Veränderungen im DB 1				374	180	554
Strukturkosten absolut	8.439	7.211	15.650	8.617	7.356	15.972
% von den Produktionsumsätzen	26,3	34,8	29,6	25,8	34,0	29,0
Veränderung Overhead-Personal				142	105	247
Veränderung Abschreibungen aus Neu-Investitionen				-	-	-
Veränderung Gemeinkosten (ohne Energie-/Rep. Kosten)				17	14	31
Veränderung Energiekosten				19	26	45
Veränderung Reparaturkosten				-	-	-
Veränderung Sonderaktionen				-	-	-
EBIT-Ergebnis absolut	1.592 -	842	750	1.788 -	806	982
% von den Produktionsumsätzen	5,0 -	4,1	1,4	5,4 -	3,7	1,8

-> Folgejahre

Es geht immer um das Ausmaß der Ergebnisveränderung

Man muss Ergebnisse interpretieren können...

<u>Auswirkung/Orientierung/Einschätzung von Veränderungen</u>									
(alle Wert-Angaben in T-€)									
Zeitraum:	Szenario Jahr 2025 - 2028								
hier:	Zusammenfassung aller Produktlinien								
Betrifft		Szenario 2025	Szenario 2026	Szenario 2027	Szenario 2028	Summe			
Produktionsumsätze	Veränderung	2.189	375	4.335	1.951	8.850			
	<i>Veränderung in % zur Vorper.</i>	4,1	0,7	7,8	3,3	16,7			
% - DB1 absolut von den Produktionsumsätzen		30,8	31,1	31,5	31,1				
DB 1	(in T-€ %-ual v. Vorjahreswert am lfd. Jahr)	- 125,6	145,0	282,1	- 297,1	4			
	<i>in % v. Umsatz</i>	- 0,2	0,3	0,5	- 0,5	0,0			
MEK:	<i>Abw. durch Produktmix/Neuprodukte/VK-Pr.</i>	0,7	0,4	0,9	0,8				
	<i>Abweichung durch Kostenveränderung:</i>	- 1,0	- 0,2	- 0,4	- 1,2				
FK:	<i>Abw. durch Produktmix/Neuprodukte/VK-Pr.</i>	0,1	0,1	0,0	- 0,1				
	<i>Abweichung durch Kostenveränderung:</i>	-	-	-	-				
Strukturkosten	Veränderung	322	184	723	328	1.557			
(fixer Charakter unterstellt)	<i>Veränderung in %</i>	2,1	1,1	4,5	1,9	9,9			
SOLL-EBIT absolut		1.430	1.097	2.405	2.580				
IST-EBIT absolut		982	1.059	1.965	1.955				
DELTA absolut aus Summe DB und Strukturkosten		- 448	- 39	- 440	- 625	- 1.552			
% - EBIT von den Produktionsumsätzen		1,8	1,9	3,3	3,2				

Zurück
zum Hauptmenü

Entspricht auch der Veränderung
zur Budget-Basis

Die Vorteile

- ◇ „Wenn-Dann-Szenarien“ können trotz ihrer Komplexität mit jeder Auswirkung nachvollzogen werden
- ◇ Der Entscheider bekommt ein Gespür dafür, wie sich einzelne Maßnahmen im Zusammenspiel auswirken und Szenarien können leicht miteinander verglichen werden
- ◇ Durch die ideale Form der Zahlendarstellung wird auch die immer wieder auftkommende Frage beantwortet: „Warum ist das so?“

Warum externe Hilfe?

Sie bietet sich aus mehreren Gründen an:

- ◇ Nicht geklärte Verantwortlichkeiten, Terminnot und fehlendes Know-how in den Unternehmen liegen oft vor
- ◇ Ein mögliches jährliches Update führt zu Aktualisierungen, die Lernkurve nimmt zu, die Projektzeit verkürzt sich und es liegen ständig belastbare Prognosen über die Zukunft vor
- ◇ Extrem hohes Kosten-Nutzen-Verhältnis
- ◇ Ein vorbereitetes Tool und eine fokussierte Gesprächsführung sind für alle Industriebranchen geeignet