

# Gewinnmanagement schützt vor falschen Entscheidungen

Der Satz „Gewinn ist nicht gleich Gewinn“ beweist sich, wenn Ergebnisse abschmelzen oder plötzlich einbrechen. Dann erkennt das Management, dass der Zusammensetzung und Entstehung des Gewinns zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Ein systematisches Gewinnmanagement ist gefragt.

Die Anzahl der Einzelaufträge und die Erlösstruktur beeinflussen die Tragfähigkeit des Gewinns.

GÜNTER LUBOS

In vielen Unternehmen passiert es schleichend und auf einmal stimmen die Zahlen nicht mehr. Der Hintergrund ist folgender: Der Gewinn der Vergangenheit war zwar in seiner absoluten Höhe auskömmlich. Er hat sich aber in seiner Struktur und Zusammensetzung unbemerkt verändert. Im Maschinen- und Anlagenbau verstärkt der zyklische Auftragseingang die Volatilität von Gewinnen noch zusätzlich. Auf Phasen mit hoher Auslastung folgen oft Perioden mit niedrigerer Auslastung. Hohen Gewinnen der Vorperiode stehen aufgrund hoher Leerkosten niedrige Gewinne oder sogar Verluste in der Folgeperiode gegenüber. Damit ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich und gewinnfähig ist, sollte der Unternehmensgewinn nicht nur ausreichend hoch sein, sondern zusätzlich den drei Kategorien Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit genügen.

## Was auf die Robustheit des Gewinns Auswirkungen hat

Robustheit bewirkt einen Break Even, der „links“ liegt. Das Unternehmen erreicht die Gewinnschwelle bereits bei einer geringen Kapazitätsauslastung oder niedrigen Stückzahlen (siehe Bild S. 22). Ein Gleichgewicht aus angemessenen Stückerlösen, einem niedrigen Fixkostenniveau und beherrschbaren variablen Kosten bildet die Grundlage für eine robuste Gewinnsituation. Sind diese Faktoren nicht im Gleichgewicht, weil Fixkosten überproportional steigen oder Auftragsergebnisse aufgrund einer starken Um-

Dr. Günter Lubos ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH in 80335 München, Tel. (0 89) 2 86 23-1 12, lubos@wieselhuber.de

Bild: Jürgen Fälsche - Fotolia.com

Damit ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich ist, sollte der Unternehmensgewinn den drei Kategorien Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit genügen.



Bild: Julián Rovagnati - Fotolia.com

satzorientierung und fehlender „Deckungsbeitragsdenke“ sinken, so führt dies zum Gewinnrückgang oder Verlust.

### Viele Einzelentscheidungen führen häufig zum Verfall der Robustheit

Spätestens dann stellt sich die Frage: Warum ist das so gekommen? Oft erzeugt eine Vielzahl von Einzelentscheidungen den Verfall

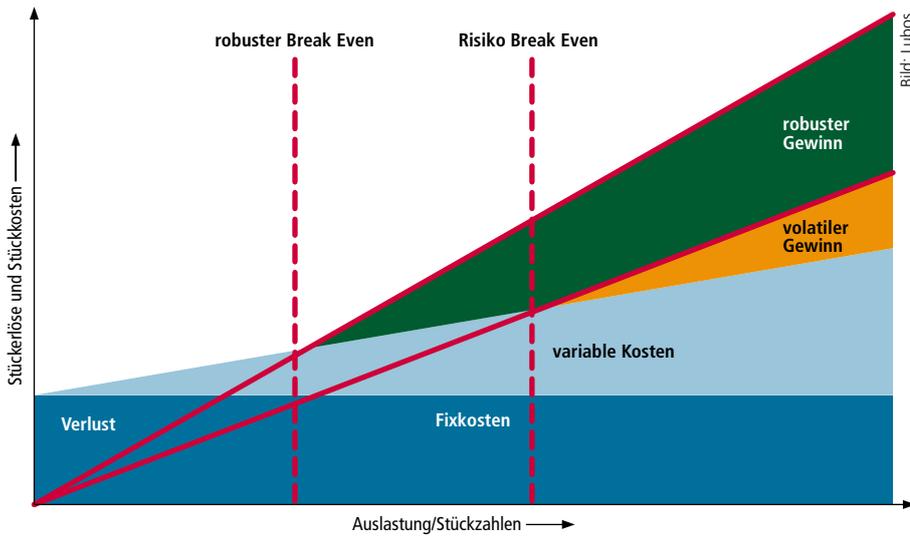
der Robustheit. Dem Wunsch nach Verstärkung der personellen Kapazität zur Bewältigung der Arbeit wird von den Führungskräften zu rasch nachgegeben. Aus der Kreativität der Produktentwicklung resultiert eine Zunahme der Variantenvielfalt. Jedem kostenintensiven Sonderwunsch eines Kunden wird mit einer Neukonstruktion entsprochen. Der Vertrieb erkaufte das Wachstum

## Checkliste

### So überprüfen Sie Ihren Gewinn

Um beim Gewinn Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit zu erreichen, sind verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen. Eine Checkliste zeigt mögliche Fragestellungen im Rahmen der „Gewinnprüfung“:

- ▶ Wie entwickelt sich das Ergebnis, wenn die Aufträge oder die Auslastung um 10 bis 15 % zurückgehen?
- ▶ Welche Folgen entstehen für das Ergebnis, wenn die durchsetzbaren Preise um 5 bis 10 % sinken und inwieweit ist der Vertrieb in der Lage, das Preisniveau zu halten?
- ▶ Welche Vorprodukte sind besonders preissensibel und wie wirkt sich eine Preissteigerung um 5 bis 10 % auf die Produktkalkulation und damit auf das Ergebnis aus?
- ▶ Wie hoch ist das Fixkostenniveau und gibt es Ansatzpunkte, es ohne Verlust an Kundennutzen zu senken?
- ▶ Inwieweit ist der Einkauf in der Lage, höhere Lieferantenpreise abzuwehren?
- ▶ Wo liegt der Break Even des Unternehmens, wie hat er sich in den letzten drei Jahren verschoben und welcher Break Even ist in der Planung erkennbar?
- ▶ Welcher Anteil an Personal und Kosten erzeugt unmittelbaren Kundennutzen und ist dieser Anteil ausreichend hoch?
- ▶ Inwieweit ist das Unternehmenscontrolling frühzeitig in der Lage, auf Risiken für Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit beim Ergebnis aufmerksam zu machen?
- ▶ Werden die Gewinnkriterien Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit bei der Budgeterstellung diskutiert und berücksichtigt oder handelt es sich nur um die mechanische Fortschreibung von Werten aus der Vergangenheit?



Ein Gleichgewicht aus angemessenen Stückpreisen, einem niedrigen Fixkostenniveau und beherrschbaren variablen Kosten bildet die Grundlage für eine robuste Gewinnsituation.

durch Preiszugeständnisse. Bei der Neukundengewinnung steigen durch „kleine Einzugsaufträge“ der administrative Aufwand und die Fertigungskosten infolge sinkender Losgrößen. Keines dieser Ereignisse beeinträchtigt alleine die Robustheit. Jedoch ver-

schiebt die Summe aller Entscheidungen den Break-Even nach „rechts“.

Gewinn entspringt dem Produkt aus Menge und Preis. Tragfähigkeit entsteht, wenn sich der Auftragseingang nach der Anzahl der Aufträge kontinuierlich entwickelt und

die Verkaufspreise auskömmlich sind. Tragfähigkeit erfordert gleichzeitig Konstanz bei den Kosten der bezogenen Vormaterialien. Einer auftragsbezogenen Fertigung mit Einzelkalkulation fällt es leichter, Preisschwankungen im Einkauf weiterzugeben. Das Preislistengeschäft kann nicht bei jeder Veränderung neue Produktpreise fixieren. Läuft die Entwicklung der Verkaufs- und Einstandspreise bei hohem Zukaufanteil auseinander, so werden die Marge und damit das Ergebnis in seiner Tragfähigkeit gefährdet.

**Vorsicht bei Personalreduzierungen in Vertrieb oder Konstruktion**

Kostenmaßnahmen sind die Standardantwort auf sinkenden Gewinn, um ihn rasch wieder anzuheben. Diese Maßnahmen dürfen die Zukunftsfähigkeit des Gewinns nicht gefährden. Oft verführt die Hoffnung auf kurzfristige Ergebniseffekte dazu, Personal im Bereich Vertrieb oder Konstruktion zu reduzieren. Dies erzeugt zwar schnelle Ergebnisverbesserungen, erodiert aber gleichzeitig die Zukunftsfähigkeit des Gewinns. Weniger Personal im Vertrieb beeinträchtigt die Intensität der Kundenbetreuung und da-

mit den Umsatz. Der Abbau von Entwicklern beschneidet die Verfügbarkeit neuer und wettbewerbsfähiger Produkte. Um die Gewinnsicherung in der Gegenwart nicht gegen eine Gewinnerosion in der Zukunft einzutauschen, ist es wichtig, Kostenmaßnahmen in ein ausgewogenes Verhältnis zum Einfluss auf den Kundennutzen zu gestalten.

Ein hoher absoluter Gewinn, vielleicht sogar verbunden mit einer hohen prozentualen Umsatzrendite, sagt nichts über Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Gewinns aus. Ein Unternehmen mag weniger Gewinn und eine geringere prozentuale Rendite als sein größerer und gewinnträchtigerer Wettbewerber erwirtschaften. Bei Umsatzschwankungen zeigt es jedoch deutlich mehr Robustheit als der Konkurrent mit hohem Gewinn und hoher Umsatzrendite. Die Robustheit resultiert aus flexiblen Kostenstrukturen, geringer Wertschöpfung und niedriger Investitionsintensität. Das Unternehmen ist in der Lage, rasch auf Umsatzschwankungen zu reagieren und seine Kosten nach unten anzupassen.

### Einzelne Unternehmen differenziert betrachten

Ein Unternehmen mit hoher Eigenwertschöpfung, hohen Fixkosten und hoher Anlagenintensität benötigt eine hohe Auslastung und hohe Stückzahlen. Nur sie erzeugen gewinnsteigernde Kostendegressionseffekte. Es ist, als ob man bei einem Wettrennen über eine lange Distanz den Sprinter mit dem Marathonläufer vergleicht. Am Anfang mag der Sprinter die Nase vorne haben. Irgendwann geht ihm die Luft aus und der Marathonläufer wird den Sprinter ein- und überholen. Die Anzahl der Einzelaufträge und die Erlösstruktur wirken massiv auf die Tragfähigkeit des Gewinns.

Setzt das größere Unternehmen hingegen den größten Teil seiner Produkte in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten ab, so beeinträchtigt dies die

Tragfähigkeit. Die Folgen von Auftragsrückgängen entfalten in diesem Fall eine gravierende Wirkung. Es kommt nicht nur zu Mengenverlusten, sondern aufgrund des Schrumpfungsprozesses zu zusätzlichem Preisdruck und damit Margenrückgängen. Das Unternehmen wird hinsichtlich der Tragfähigkeit von zwei Seiten, Menge und Preis, in die Zange genommen. Ist das kleinere Unternehmen zu einem Großteil in wachsenden Märkten ak-

tiv, so fördert dies die Tragfähigkeit des Gewinns.

### Das Produktangebot ist ausschlaggebend

Ein Vergleich der Ressourcen- und Kostenverteilung von Unternehmen zeigt, dass Schwerpunkte oft nicht in den Bereichen liegen, die – wie Entwicklung und Vertrieb – für Kundennutzen und damit für Zukunftsfähigkeit stehen. Eine Konzentration auf die Eigenwertschöpfung

in der Fertigung erzeugt für den Kunden keinen unmittelbaren Nutzen: Er will das Produkt. Der Weg zum Produkt – ob eigen- oder fremdgefertigt – ist nicht entscheidend. In einer intensiven Kundenbetreuung und einem innovativen Produktangebot liegt der Nutzen. Oft genügt ein Blick auf die Kostenstrukturen des Betriebsabrechnungsbogens, um zu verdeutlichen, dass ein Unternehmen Ressourcen und Kosten falsch gewichtet. **MM**