

Aus unscheinbaren Potenzialen  
deutliche Zusatzergebnisse gewinnen

**EBIT PLUS**  
DIE KUNST DER KLEINEN SCHRITTE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# EIGENTLICH KÖNNTEN SIE MEHR VERDIENEN!

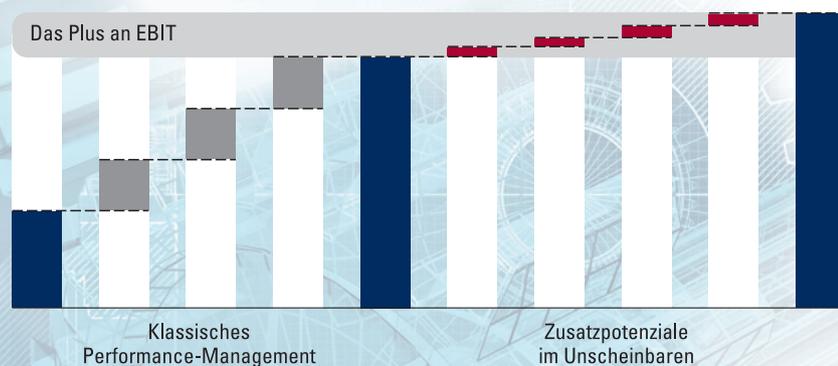
Die Wirtschaftskrise hat deutlich gemacht, wie professionell Unternehmen heute geführt werden. Kurzarbeit und Personalabbau, hartes Working-Capital-Management und die „Führung bzw. Steuerung auf Sicht“ haben Finanzierungsengpässe vermieden und die Auswirkungen der Krise in Grenzen gehalten. Das in der Folge schnelle Umschalten auf Aufschwung verdeutlicht die beachtliche Flexibilität vieler Unternehmen und das hohe Maß an Professionalität in den einzelnen Funktionsbereichen. Ist aber damit tatsächlich das maximale EBIT sichergestellt?

Es gibt Dinge, die sieht man nicht auf den ersten Blick

Auch wenn jede einzelne Führungskraft ihre „Hausaufgaben“ optimal erledigt und auch rundherum alles stimmt, führen die „kleinen Dinge“ im operativen Geschäft zu unauffälligen, unscheinbaren Veränderungen und bringen so unbemerkt Sand ins Getriebe, ohne dass dies in Abweichungsanalysen sichtbar wird. Es geht dabei nicht um die „großen“ Hebel für Kostensenkung und Kapazitätsauslastung, sondern um die vielen kleinen Prozesse und die grundsätzlichen Strukturen, die dahinter stehen. Sie sind es, die den letzten Prozentpunkt EBIT „fressen“ und damit mühsam erarbeitete Erfolge hinsichtlich Prozessoptimierung oder Produktkostenreduzierung teilweise wieder zunichte machen.

Unser Programm „EBIT plus“ konzentriert sich deshalb ausschließlich auf diese „vielen kleinen Hebel“, für die sich keiner persönlich zuständig fühlt, die nicht genau gemessen werden bzw. deren strukturelle Veränderungen nicht offenkundig transparent sind.

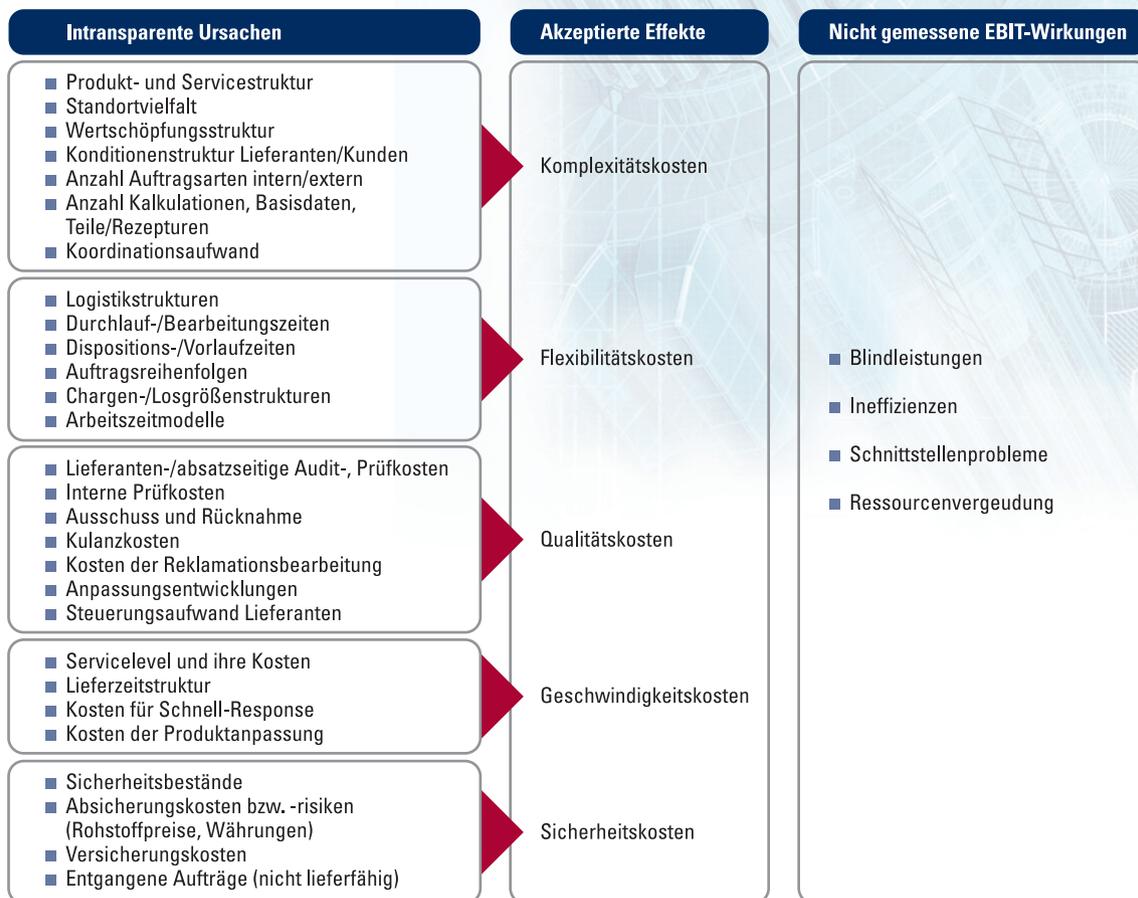
Das Unscheinbare gibt den letzten Ausschlag



# SYMPTOME UND URSACHEN NEGATIVER EBIT-WIRKUNGEN

Wer kennt das nicht? In intensiven Management-Meetings werden sämtliche Kostenkategorien diskutiert und umfassende Maßnahmen zu ihrer Reduzierung verabschiedet. Bei einer Vielzahl vermeintlicher „Kostenarten“ greifen diese aber nicht ausreichend bzw. nicht nachhaltig genug, weil die echten Kostenantriebskräfte nicht transparent genug sind.

Entscheidend ist, dass die *tatsächlichen* Ursachen für Kosten und Ineffizienzen beseitigt bzw. reduziert werden können. Genau dort setzt unser Programm „EBIT plus“ an – jenseits der Symptome und Effekte, die oftmals aus Gewohnheit akzeptiert bzw. manchmal gar nicht als Verschwendung oder Ineffizienz erkannt werden.



Erst durch diese konsequente Offenlegung von intransparenten Prozessen lassen sich die negativen EBIT-Wirkungen Blindleistungen, Ineffizienzen, Schnittstellenprobleme oder Ressourcenvergeudung systematisch und konsequent reduzieren.

# DAS „GESETZ DER EBIT-ENTROPIE“: UNBEMERKTE ERTRAGSEROSION

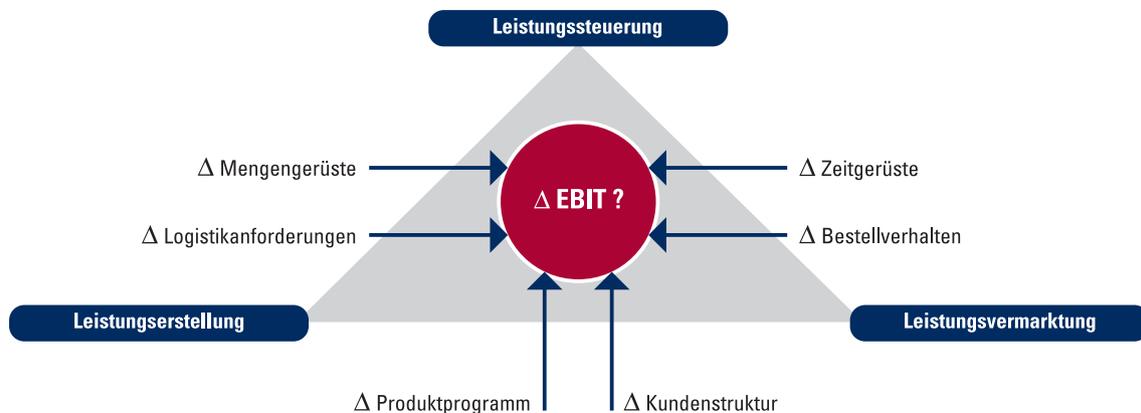
„Von selbst“  
wird alles schlechter!

Die Auswirkungen von unscheinbaren Veränderungen beschreibt das Gesetz der Entropie in der Physik. Der zweite Hauptsatz der Thermodynamik zeigt: „Alle Systeme streben unmerklich immer größerer Unordnung zu“. Die Ertragskraft eines Unternehmens erodiert somit „automatisch“, selbst bei optimalem Controlling und professionellstem Management, durch die schleichenden strukturellen Veränderungen des Tagesgeschäfts.

Man kann etwas  
dagegen tun!

Das EBIT plus-Programm stemmt sich diesem „Naturgesetz“ entgegen! Es macht den Sand im Getriebe sichtbar, zeigt die Auswirkungen der erhöhten Volatilität der Märkte auf die internen Prozesse und die damit verbundenen Kosten. Es bietet einen neuen Blickwinkel auf gewohnte, eingefahrene Abläufe, es „bürstet gegen den Strich“ und findet auf diese Weise neue Ansatzpunkte zur Stabilisierung und Erhöhung der Ertragskraft.

Es geht dabei insbesondere um die Mengengerüste der Leistungserstellung, um jene Zeiten und Strukturen, die nicht so intensiv betrachtet werden, wie z. B. die Anzahl der Lieferscheine und Bestellungen, die Positionen je Bestellung, die Einheiten je Position. Jede Veränderung dieser Mengengerüste verändert den Ressourcenbedarf der dahinterliegenden Prozesse – aber was ist die Ursache, und was die Wirkung?



Die Wahrheit  
liegt in den Ist-Kosten

Die negativen Effekte solcher Veränderungen zeigen sich nur in den Ist-Kosten bei Vollkostenbetrachtung. Die verursachungsgerechte Zuordnung erfordert allerdings die Berücksichtigung der aktuellen Mengengerüste und der aktuellen Beschäftigung. Herstellkostenansätze und die bestehende DB-Rechnung helfen nicht wirklich weiter, denn sie basieren auf historischen Beschäftigungsgraden, Auslastungen, Mengengerüsten und zudem meist auf Planwerten. Auch die Umlageschlüssel für Overheads tragen diesen Fehler in sich. Das Bild des Controllings ist somit nur bei konstanten Verhältnissen richtig.

Diese Unschärfe spielte in der Vergangenheit – in einem eher berechenbaren Marktumfeld – keine bedeutsame Rolle. In zyklischen Märkten, in einem von hoher Volatilität geprägten Umfeld wächst diese Unschärfe stark an und führt zu einer Abschmelzung des EBIT-Niveaus. In solchen Situationen bieten nur die Ist-Kosten eine geeignete Analysebasis, und dies auch nur dann, wenn es gelingt, sie über die echten Kostenantriebskräfte verursachungsgerecht auf Prozesse, Produkte und Kunden zuzuordnen.

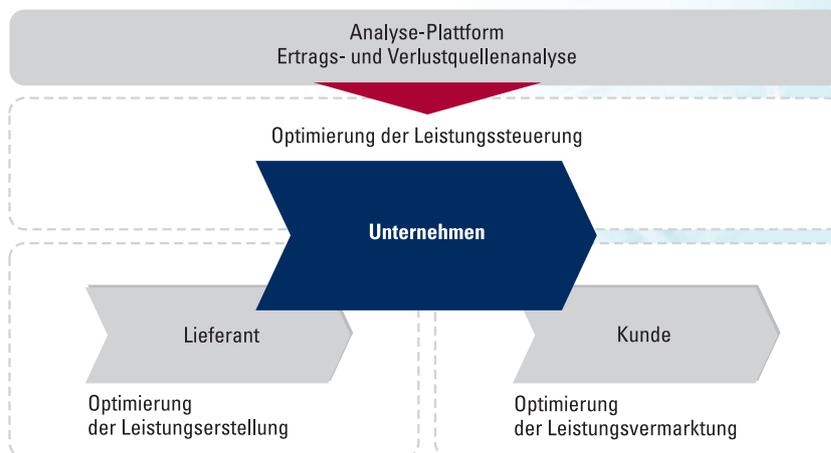
Die bisher akzeptierte Unschärfe wird zu einer Gefahr

Ein probates Mittel hierfür stellt die „Ertrags- und Verlustquellenanalyse“ dar, denn sie macht auf eine neue und ungewohnte Art transparent, wo im Unternehmen derzeit Geld verdient wird und wo nicht.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend anhand von drei Modulen weiter vertieft – und zwar in den Bereichen der

- Leistungserstellung ..... zur Optimierung des „Produktwertes“
- Leistungsvermarktung .... zur Verbesserung des „Kundenwertes“
- Leistungssteuerung ..... als übergeordnetes Verbindungselement

Damit ist die Basis geschaffen für eine fundierte Diskussion aktueller EBIT-Potenziale und künftiger Wachstumsfelder, aber beispielsweise auch für die Bewertung alternativer Standort-/Produkt-Mix-Szenarien.



Der Charme des EBIT plus-Programms liegt darin, dass es ohne „den großen Wirbel“ von Restrukturierungsprogrammen und ohne die sonst übliche Frontenbildung im Unternehmen wirkt. Dies gelingt primär durch die Fokussierung auf meist nicht beachtete Daten und Vorgänge, die unkonventionelle Kombination von Analysetools und durch eine im Grundsatz andere Sichtweise.

EBIT plus verhindert Rechtfertigungs-Widerstand

# ERTRAGS- UND VERLUSTQUELLENANALYSE

Die Ertrags- und Verlustquellenanalyse (EVQA) ist die Analyseplattform des EBIT plus-Programms. Sie macht auf pragmatische Weise deutlich, wo aktuell Geld verdient wird und wo nicht.

Ausgetretene Pfade verlassen!

Die EVQA selbst ist dabei nur das Mittel zum Zweck, der echte Nutzen steckt in der „anderen“ Betrachtungsweise und der Verknüpfung der einzelnen Segmente über die Prozesse. Denn nur so lassen sich innovative Ansätze jenseits der ausgetretenen Pfade finden.

Die EVQA setzt dabei auf den vorhandenen Mengengerüsten auf und identifiziert die Kostenantriebskräfte für die in der Grafik dargestellten sechs unternehmensspezifisch abgegrenzten Prozesse.



Diesen sechs Prozessen werden die Ist-Kosten auch anhand unkonventioneller Kriterien vollständig zugeordnet. Anschließend erfolgt die Aufgliederung in einer Segmentrechnung auf zwei Ebenen:

- 1. Ebene: Segmentrechnung auf Produktebene
- 2. Ebene: Segmentrechnung für z. B. Standorte, Kunden oder Regionen

Die echten Kostenantriebskräfte erkennen!

Aufgrund der als Verteilungsschlüssel verwendeten, bisher intransparenten Kostenantriebskräfte, zeigt die jeweilige Segmentrechnung, wo die Ist-Kosten tatsächlich entstehen, durch welche Strukturen sie verursacht werden und auf welchen Wertschöpfungsstufen nicht gedeckte Kosten anfallen. In der Diskussion sowie den anschließenden detaillierten Prozess-, Schnittstellen- und Kundenwertanalysen werden Blindleistungen, Ineffizienzen und Schnittstellenprobleme, aber auch Wertpotenziale aufgedeckt, so dass konkrete Maßnahmen ergriffen werden können.

Besteht innerhalb des Managements Uneinigkeit bezüglich der Analyseergebnisse, wird das Prozedere der Kostenverteilung auf die sechs Prozesse ohne großen Mehraufwand wiederholt, bis ein Commitment erreicht ist.

Ein klassisches Erkenntnisfeld der Ertrags- und Verlustquellenanalyse sind historisch gewachsene, versteckte Quersubventionen. In der Segmentrechnung steht der (unbemerkt) subventionierte Bereich auf einmal mit den echten Kosten da und ein bis dahin scheinbar ertragschwacher Bereich entpuppt sich in manchen Fällen gar als Cashcow. Dieses Phänomen zeigt sich häufig beim Wertschöpfungsverbund von Standorten innerhalb eines Verantwortungsbereichs oder Profitcenters – selbst dann, wenn die Verantwortlichkeiten aktuell bereits anders geschnitten sind.

Historische  
Quersubventionen  
werden transparent

Unabhängig von der Analyse der Ist-Kosten kann die EVQA auch zur Bewertung von Planungen sowie zu Sensitivitätsanalysen und Szenariobetrachtungen herangezogen werden, z. B. für Preis- und Mengenveränderungen, Break-Even-Abschätzungen und die Ableitung der dafür notwendigen Voraussetzungen in Prozessen und Strukturen.

Konkret lassen sich auf Basis der Analyseergebnisse folgende Fragen beantworten:

Die EVQA führt  
zu operativen und auch  
zu strategischen  
Erkenntnissen

- Ist die Kalkulationsbasis der Vergangenheit heute noch ausreichend aussagefähig?
- Ist das Geschäftsmodell weiterhin effizient oder besteht Anpassungsbedarf, z. B. infolge überproportional steigender Komplexitätskosten?
- Sind die Wertschöpfungsstrukturen und -prozesse innerhalb der Standorte effizient oder gibt es Anpassungsbedarf im Zusammenwirken unterschiedlicher Standorte?
- Wie verändern sich die Ergebnisse der einzelnen Segmente bei Volumen- oder Preisänderungen? Welche Szenarien könnten für das Unternehmen kritisch werden?
- Inwieweit müssen Preise und/oder Konditionen angepasst werden?

Die EVQA ermöglicht somit sowohl operative als auch strategische Ableitungen bis hin zur Neukonfiguration der strategischen Marktausrichtung sowie des Standort- und Wertschöpfungs-Mixes.

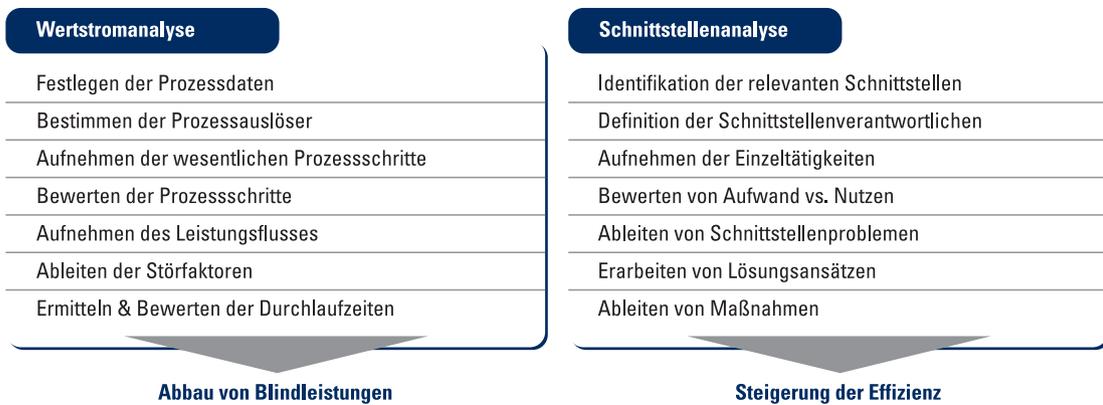
Ist die EVQA abgeschlossen, werden die Erkenntnisse hinsichtlich Leistungserstellung, Leistungsvermarktung und Leistungssteuerung in drei Modulen weiter vertieft.

# MODUL I: WERTSTROM- UND SCHNITTSTELLENANALYSE

Nur dort in die Tiefe gehen,  
wo Potenzial liegt

Dieses Modul wird selektiv für diejenigen Prozesse eingesetzt, die auf Basis der Ertrags- und Verlustquellenanalyse ein ausreichend großes EBIT-Potenzial aufweisen.

Mit den beiden Instrumenten, der Wertstrom- und der Schnittstellenanalyse, werden die fünf operativen Prozesse der EVQA hinsichtlich Blindleistung, Ineffizienzen und Schnittstellenproblemen analysiert und konkrete Verbesserungspotenziale abgeleitet. Aufgenommen werden dabei die jeweils relevanten Prozessdaten, wie Aufträge, verfügbare Arbeitszeiten, beteiligte Funktionen sowie die für den Prozess wesentlichen Schnittstellen.



Die Wertstromanalyse misst die Gesamtdurchlaufzeit z. B. eines Auftrags sowie die anteilige Bearbeitungszeit. Nur die Bearbeitungszeit ist wertschöpfend, der Rest entweder Wartezeit oder Blindleistung. Diese zu eliminieren und die Wartezeit unter Kostengesichtspunkten zu minimieren, ist Sinn und Zweck dieser Vorgehensweise.

Keine Pseudo-Komplexitätsrechnungen!

Die Wertstromanalyse kehrt die Logik der klassischen ABC-Analyse ein Stück weit um. Es geht nicht um Pseudo-Komplexitätsreduzierung durch Streichen von C-Produkten oder C-Kunden, sondern darum, sich auf die Strukturen der Zukunft einzustellen und die entscheidenden Prozesse „richtig“ zu machen. Die Stoßrichtung hierbei heißt nicht Elimination der Dinge, die sich heute nicht beherrschen lassen, sondern höchste Effizienz in den Dingen, die der Markt künftig braucht bzw. durch die sich das Unternehmen im Wettbewerb künftig differenziert.

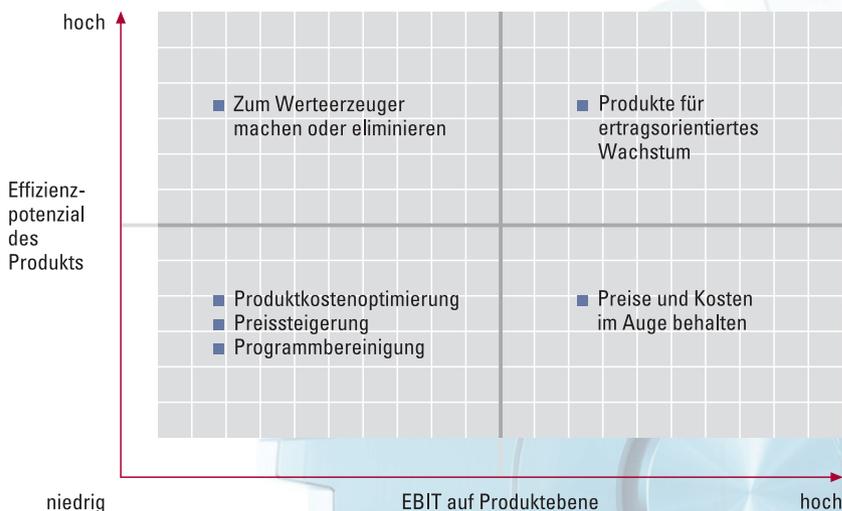
Die Schnittstellenanalyse ergänzt die Wertstromanalyse, indem sie alle relevanten Schnittstellen zwischen Teilprozessen, Arbeitsbereichen sowie Funktionen und damit häufig auch Systemen und Datenwelten nicht nur transparent macht, sondern Ineffizienzen – und damit Ursachen z. B. von Wartezeiten eliminiert.

Die meisten Ineffizienzen entstehen an Schnittstellen

Laufen Bearbeitungszeit und Gesamt-Durchlaufzeit auseinander, so sind häufig schlechte Basisdaten, unklare Nebenprozesse und unnötige Entscheidungsschleifen dafür verantwortlich. Wesentlich für die Effizienz in den Schnittstellen sind:

- Eindeutigkeit der Stammdaten
- Zugriff aller Beteiligten auf dieselbe Datenbasis
- Durchgängigkeit der Systeme (keine Insellösungen)
- Klare Definition von Abläufen (auch für Sonderthemen)

Werden die Produkte hinsichtlich ihrer Effizienzpotenziale und ihres gegenwärtigen EBITs in einer Matrix dargestellt, ermöglicht diese nicht nur eine klare Bewertung des Leistungsportfolios, sondern zeigt auch eindeutige Stoßrichtungen für dessen grundsätzliche Weiterentwicklung auf.



# MODUL 2:

## WERTBEITRAG DES KUNDEN

Bisher standen im Rahmen der Wertstromanalyse Blindleistungen, Prozessineffizienzen sowie das Ausrichten der Prozesse auf künftige Mengengerüste im Vordergrund. Im zweiten Modul geht es nun um den Kunden bzw. seinen Wertbeitrag für das Unternehmen. Und das sowohl hinsichtlich des aktuellen Deckungsbeitrags als auch hinsichtlich des Kapitalwertes der Kundenbeziehung insgesamt, d. h. unter Berücksichtigung möglicher Zukunftspotenziale. Zu betrachten sind dabei sowohl das Kauf- als auch das Zahlungsverhalten sowie die spezifischen Anforderungen des Einzelkunden, die unter Umständen nicht zur Prozesswelt des Unternehmens passen.

Den Kunden  
aus unterschiedlichen  
Perspektiven sehen!

Auch bei der Kundenwertbetrachtung gilt, dass meist die kleinen, schleichenden Veränderungen das EBIT schmälern, ohne dass dies gefühlt, geschweige denn bemerkt wird. Häufig sind es auch die „Stars der Vergangenheit“, die zwischenzeitlich zur „Diva“ geworden sind und heute nur noch ein geringes oder gar schon ein negatives Kunden-EBIT aufweisen.

Ausgangspunkt der Analyse des Kundenwertes ist die zweite Ebene der Ertrags- und Verlustquellenanalyse. Die Vollkosten aus der Buchhaltung, die in der ersten Ebene über die Prozesse den Produkten zugeordnet wurden, werden nun weiter auf die Kunden heruntergebrochen. Neben der Produktsicht auf die Ertrags- und Verlustquellen entsteht dadurch eine zweite Sicht – die Kundensicht.

Die Zuordnung der Kosten erfolgt nicht einfach nach Umsatzanteil oder Ähnlichem, sondern unter Berücksichtigung des kundenspezifischen Verhaltens und durch Aufdeckung der dadurch verursachten Komplexität. Konkret orientiert sich die Aufnahme der Bewertungsparameter an folgenden zwei Bereichen:

- Kauf- und Bestellverhalten sowie die dadurch verursachten Kosten und Effekte wie Bestellhäufigkeit, Bestellwert, Anfragen ohne anschließenden Kauf, Retouren und Reklamationen, Inanspruchnahme von Services und Nebenleistungen,
- Zahlungsverhalten hinsichtlich Zahlungsvereinbarungen, Konditionen und deren Einhaltung im Zeitverlauf.

Wie „wertvoll“ ist  
der Kunde in der Zukunft?

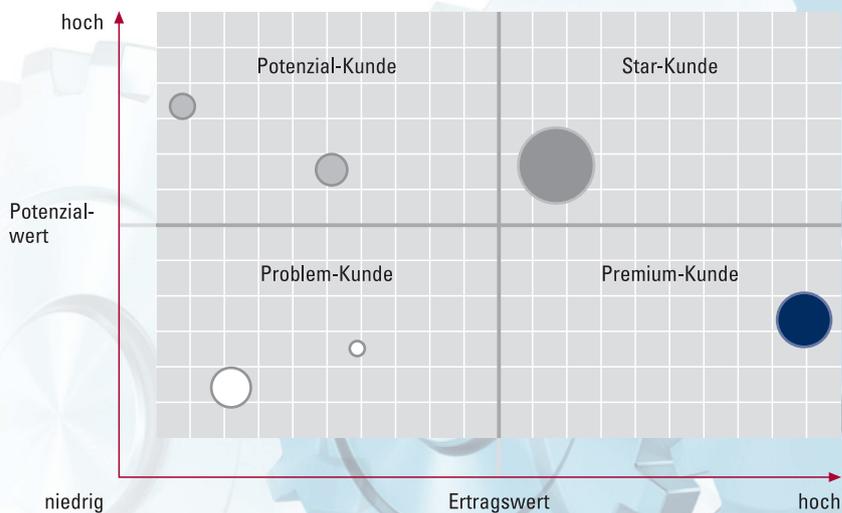
Ist der aktuelle Kundenwert ermittelt, erfolgt die Abschätzung der Wertpotenziale des Kunden anhand zweier Kriterien:

- Ableitung von Wachstumspotenzialen für einzelne Leistungs- und Produktgruppen durch Erhöhung der Lieferquote sowie aufgrund der künftigen Bedarfsentwicklung des Kunden und seines Beschaffungsverhaltens,
- Aufnahme der Potenziale einer ertragsstärkeren Kundenbindung, z. B. durch Erhöhung des Kundennutzens bei nur geringem Zusatzaufwand.

Die Ergebnisse der Analyse machen nicht nur die Preisposition des Kunden deutlich, sie zeigen auch, wie gut oder wie schlecht der einzelne Kunde zu den Prozessen des Unternehmens passt und wie weit sich die sogenannten „karierten Maiglöckchen“ bereits im Unternehmen breit gemacht haben.

Ist ein „guter“ Kunde wirklich „gut“?

Hilfreich ist hierbei, die Kunden den Analyseergebnissen entsprechend in einer Matrix zuzuordnen und zu bewerten. Während der Ertragswert des Kunden auf die gegenwärtige Ausgangssituation abzielt, zeigt der Potenzialwert, wohin der Kunde entwickelt werden kann bzw. sollte.



Die grundsätzlichen Stoßrichtungen der einzelnen Matrixfelder lauten:

Kunden aus neuem Blickwinkel steuern!

- Der Problem-Kunde steht grundsätzlich auf dem Prüfstand. Die Stoßrichtung lautet „freundliches Ausphasen“.
- Der Premium-Kunde ist intensiv zu betreuen – der hohe Ertragswert muss erhalten werden.
- Höchste Aufmerksamkeit gehört den Star-Kunden. Sie müssen gehalten und zu den Cashcows der Zukunft gemacht werden.
- Selektiv ist mit den Potenzial-Kunden umzugehen, die zwar heute kaum einen Wertbeitrag liefern, aber über ein großes Potenzial verfügen. Das Wertpotenzial ist schnellstmöglich zu realisieren – gelingt dies nicht, heißt es „halten“, solange der Ertragswert positiv ist.

# MODUL 3: OPTIMIERUNG DER LEISTUNGSSTEUERUNG

Das Modul zur Optimierung der übergeordneten Leistungssteuerung umfasst zwei Ansätze:

- Die Führung und Steuerung des Unternehmens soll selbst so effizient wie möglich erfolgen, d. h. es ist die Frage zu beantworten: „Wie viel und wie teure Führung braucht das Unternehmen aufgrund seines Geschäftsmodells heute wirklich?“
- Die – mitunter konkurrierenden – Ziele der Wertstrom- und Schnittstellenanalyse sowie der Kundenwertoptimierung sind zur Erzielung einer nachhaltigen EBIT-Maximierung exakt und konsequent auszu-steuern.

Effiziente Führung  
erfordert passende operative  
Prozesse

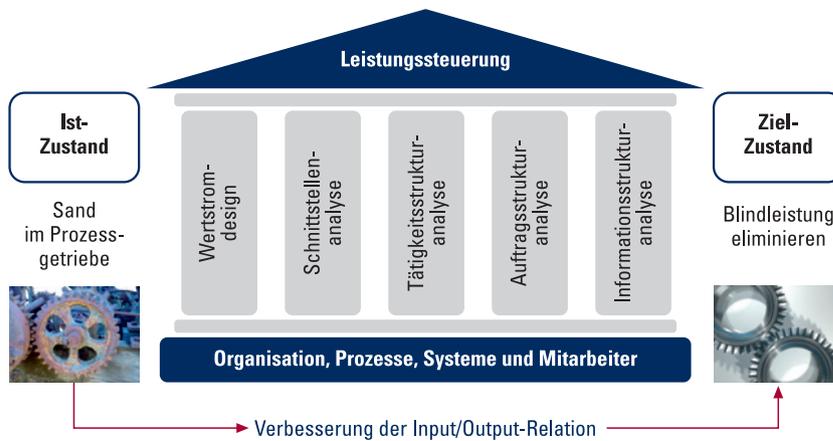
In der Ertrags- und Verlustquellenanalyse werden die fünf operativen Prozesse sehr eng geschnitten, d. h. der wesentliche „Speck“ befindet sich im sechsten Prozess, dem Führungsprozess. Dieser wird nun einer separaten Prozessanalyse unterzogen, wobei im Vorfeld vor allem einzelne Führungsaufgaben und Leistungen von Overheadbereichen kritisch hinterfragt werden. „Muss diese oder jene Aufgabe wirklich sein? Welche Risiken entstehen bei ersatzlosem Streichen? Wird woanders eine ähnliche Leistung erbracht? Handelt es sich um eine Komfortfunktion?“ Anhand solcher grundsätzlicher Fragen kann eine erste grobe Bewertung der Strukturen vorgenommen werden.

Vorhandene Ineffizienzen in der Leistungssteuerung, Schnittstellenprobleme sowie nicht mehr notwendige Komfort- und Sicherheitsfunktionen werden in der Detailanalyse aufgedeckt und im anschließenden Prozessdesign eliminiert.

Die Verbesserung der Input-Output-Relationen erfolgt durch den Einsatz folgender Instrumente im situativ geeigneten Mix:

- Wertstromdesign zur Optimierung von Durchlauf- und Bearbeitungszeiten
- Schnittstellenoptimierung
- Tätigkeitsstrukturbewertung
- Auftrags- und Aufgabenstrukturanalyse
- Informationsstrukturaufnahme

Instrumente  
gezielt einsetzen!



Der zweite Aspekt des Moduls der Leistungssteuerung zielt darauf ab, sicherzustellen, dass die in den einzelnen Schritten des „EBIT plus“-Programms aufgezeigten Potenziale hinsichtlich Aufwand/Nutzen und Zielkonkurrenz bewertet, gegeneinander abgeglichen und zur Entscheidung gebracht werden.

Hierzu werden klare Maßnahmen mit den dafür Verantwortlichen definiert, Termine vergeben und Effekte konkretisiert. Entscheidend ist, das Eintreten des EBIT-Effekts mit dem Abarbeiten der Maßnahmen auch wirklich konkret nachzuweisen – die Rückmeldung „Aktivität ausgeführt – Zielerreichung ungewiss“ reicht nicht.

Die Aufnahme von ausgewählten Struktur- und Prozesskennzahlen ins Reporting ist hierfür unerlässlich, z. B. für Auftragsdurchlaufzeiten von Wachstumstreibern sowie für die EBIT-kritischen Faktoren bei den Umsatzbringern auf Produkt- und Kundenebene (nach Pareto-Prinzip der 80/20-Regel).

Was nicht gemessen wird,  
kann auch nicht verändert  
werden

Eher kontraproduktiv wäre hingegen der Versuch, die vielen unscheinbaren kleinen Veränderungen des Tagesgeschäftes im Detail controllingfähig zu machen. Der Effekt stünde in keiner Relation zu dem hohen zusätzlichen Aufwand. Eine derartige Pseudogenauigkeit und damit scheinbare Sicherheit würde eher EBIT-Belastung statt -Entlastung bedeuten. Richtig ist es jedoch, zeitliche sowie inhaltliche Meilensteine für z. B. Standorte, Produkt- oder Kundengruppen zu setzen, bei denen die Ertrags- und Verlustquellenanalyse wiederholt zum Einsatz kommt oder bei denen Einzelbetrachtungen von Prozessen oder Kunden vorgenommen werden.

Im Ergebnis stellt das Modul 3 des EBIT plus-Programms sicher, dass auch die Führungsprozesse „passen“ und ein schlankes Controlling die tatsächlich relevanten Stellgrößen auf dem Radarschirm hat.

Weniger ist Mehr

# AUF DEN PUNKT GEBRACHT – KLEINE RÄDER BEWEGEN VIEL

Wer verzichtet schon gerne  
auf „mehr EBIT“?

Das EBIT plus-Programm von W&P ermöglicht durch seinen spezifischen Methoden-Mix eine neue Sicht auf Prozesse und Strukturen. Es zeigt die kleinen, die verborgenen Potenziale, die in ihrer Gesamtheit einen zusätzlichen EBIT-Punkt bedeuten und die vergleichsweise schnell zu heben sind.

Die Anwendung der Ertrags- und Verlustquellenanalyse mit unterschiedlichen Szenarien verhindert Fehlentwicklungen und stellt sicher, dass auch bei strukturellen Veränderungen, z. B. des Produkt-Mixes, das EBIT nicht auf der Strecke bleibt. Die echten, meist intransparenten Kostenantriebskräfte werden sichtbar, Blindleistung, Ineffizienzen und Ressourcenvergeudung werden abgebaut. Entscheidend ist dabei die Auswahl der „richtigen“, den jeweiligen Kostentreibern entsprechenden, Kriterien.

Die Potenziale  
liegen dort, wo keiner  
persönlich zuständig ist

Dies sind die wesentlichen Vorteile unserer Vorgehensweise:

- Die Nachvollziehbarkeit und Faktenorientierung der Methoden sichert das Commitment der Führungskräfte.
- Mögliche Fehlentscheidungen aufgrund historischer Basisdaten und nicht transparenter Prozessstrukturen werden verhindert.
- Die aktuellen Ertrags- und Verlustquellen werden transparent aufgezeigt.
- Der Blick wird geschärft für die vielen kleinen, unscheinbaren Kostenantriebskräfte und damit für die Ursachen der bekannten und häufig akzeptierten Kosteneffekte.
- Durch diese Fokussierung gibt es schnelle EBIT-Effekte und unternehmensintern nur Gewinner und keine Verlierer.

Insgesamt erhält vor allem der CFO zusätzliche Einblicke und Erkenntnisse hinsichtlich der inneren Strukturen und der „Wirkungsweisen“ des Unternehmens und kann dies mit unserem Programm konsequent nutzen.

„EBIT plus“ ist ein Weg der kleinen Schritte – aber dies mit großem Erfolg!





# LASSEN SIE UNS GEMEINSAM IHR UNTER- NEHMENSERGEBNIS VERBESSERN!

- Die professionelle und zügige Entwicklung von kreativen und schlagkräftigen Konzepten erfordert personelle Ressourcen, deren Bereitstellung neben dem Tagesgeschäft kaum möglich ist.
- An dieser Stelle kann das Hinzuziehen externer Partner und Spezialisten auf Zeit Abhilfe schaffen – diese wirken als Katalysator, Ideengeber und Sparringspartner.
- Die Berater von Dr. Wieselhuber & Partner stellen sich seit 25 Jahren dieser Herausforderung und begleiten Unternehmen erfolgreich in der (Weiter-)Entwicklung ihrer Strategien und der Steigerung ihrer Ertragskraft.
- Wir schaffen gemeinsam die Grundlage dafür, dass Sie die aktuellen Chancen schneller und besser als andere nutzen und in Geschäftserfolge umsetzen.
- Wir stellen uns der „100-Prozent-Verantwortung“ und begleiten Sie gerne auch aktiv in der Umsetzung, denn nur so ist sichergestellt, dass aus guten Konzepten auch erfolgreiche Geschäfte und nachhaltig überlegene Unternehmen werden.

# WIR GESTALTEN ERFOLGE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen sowie Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

Unser Anspruch ist es, Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnerorientierung zählt zu unseren vorrangigen Positionierungsmerkmalen.

STRATEGISCHES MANAGEMENT

---

ORGANISATION & FÜHRUNG

---

INNOVATIONSMANAGEMENT

---

F&E-MANAGEMENT

---

SUPPLY CHAIN-MANAGEMENT

---

MARKETING-MANAGEMENT

---

VERTRIEBSMANAGEMENT

---

KOSTEN-/GEWINN-MANAGEMENT

---

RESTRUKTURIERUNG

---

FINANCE



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

München · Düsseldorf · Hamburg · Stuttgart  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)