

# Ergebnissicherung

Den Risiken des Abschwungs vorbeugen



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# Konjunkturelle GuV-Risiken erkennen und reduzieren

Die richtigen Stellschrauben rechtzeitig beeinflussen

## Die GuV in den Mittelpunkt des Handelns stellen

Um das Unternehmen auf einen Abschwung vorzubereiten gibt es eine Vielzahl von Methoden und Vorgehensweisen. Es liegt nahe, sich beim Entscheiden und Handeln an der GuV des Unternehmens zu orientieren. Sie bildet den natürlichen Ausgangspunkt, um zu ermitteln, mit welchen Stellschrauben welche Effekte erzielbar sind, wie sich diese auswirken und inwieweit sie ausreichend sind, um dem Abschwung zu trotzen.

## Die Gunst der Stunde nutzen

Prosperierende Zeiten erschweren es dem Management, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung konsequent umzusetzen. Der Handlungsdruck ist niedrig, die Bereitschaft ineffiziente und kostenträchtige Aktivitäten mitzuziehen hoch, und die Konfliktbereitschaft für unpopuläre Maßnahmen angesichts einer guten Ergebnislage oft begrenzt.

Ein drohender oder bereits erkennbarer Abschwung ermöglicht es hingegen Aktivitäten zu initiieren, die in anderen Situationen nur schwer umzusetzen sind. „Wenn nicht jetzt, wann dann?“ ist die Losung in dieser Situation. Ziel ist es, sich nicht nur an ein geändertes Umfeld anzupassen, sondern auch erkannte Ineffizienzen zu bereinigen und damit auch langfristig die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu verbessern.

## Robust agieren

Der konjunkturelle Abschwung erfordert es, robust zu handeln. Er verbietet es, in langwierigen Prozessen nach Lösungen zu suchen. Ziel ist es zu vermeiden, dass das Unternehmen auf dem Weg der Ergebnissicherung von den Auswirkungen eines Abschwungs eingeholt wird und nur noch reagieren, aber nicht mehr agieren kann. Robuste Maßnahmen im Vorfeld eines konjunkturellen Rückgangs zeichnen sich im Sinne der 80/20-Regel dadurch aus, dass sie sich auf das konzentrieren, was rasche Effekte bringt.

## Systematisch vorgehen

Eine strukturierte und systematische Vorgehensweise zur Abwehr konjunktureller Risiken fußt auf Fakten und leitet Handlungserfordernisse systematisch ab. Dies erleichtert es einem Unternehmen, das aus einem positiven konjunkturellen Umfeld kommt, den Handlungsdruck zu erzeugen, der in der Anfangsphase eines Abschwungs oft noch nicht gesehen wird.

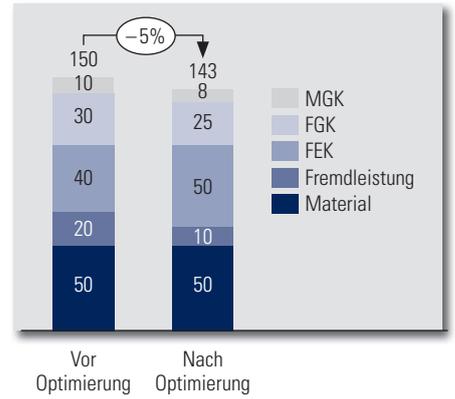
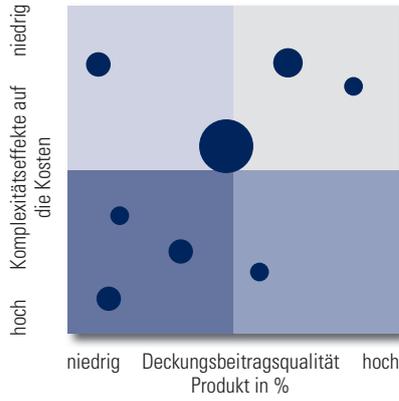
Dafür gilt es, jede Position der Ergebnisrechnung hinsichtlich ihrer Potenziale unter die Lupe zu nehmen, die möglichen Potenziale im Rahmen unterschiedlicher Abschwungsszenarien konkret zu ermitteln und entsprechende Aktionspläne zu erstellen. Auf diese Weise kann sich das Management auf den Abschwung vorbereiten und hat frühzeitig notwendige Maßnahmen und Entscheidungsgrundlagen „in der Schublade“. Im Fall der Fälle kann gehandelt werden, ohne Zeit zu verlieren. Ziel ist es Ansatzpunkte zu wählen, die sich rasch und unmittelbar in der Ergebnisrechnung auswirken.

## Die richtigen Stellschrauben justieren

Im Vorfeld eines Abschwungs sollte das Management die richtigen Stellschrauben justieren. Je nachdem welche dies sind, benötigt die Unternehmensleitung einen unterschiedlich langen zeitlichen Vorlauf. Je früher dabei Maßnahmen konzipiert und ausgelöst werden, desto mehr tragen sie zur Absicherung des Ergebnisses im Abschwung bei.

## Die Konkurrenz hinter sich lassen

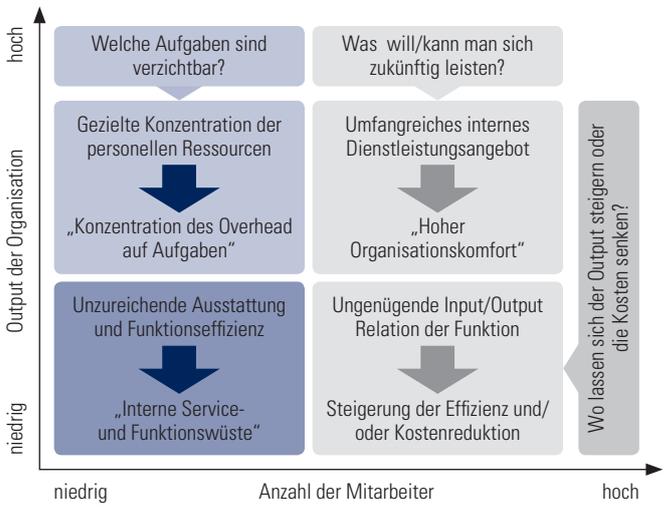
Gerade Unternehmen, die bereit sind sich zu Beginn des Abschwungs und damit frühzeitig neu auszurichten, werden diejenigen sein, die aus dem Konjunkturtief wettbewerbsfähiger als die Konkurrenz hervorgehen. Auf diese Weise sichern sie nicht nur kurzfristig das Ergebnis, sondern lassen die Konkurrenz auch langfristig hinter sich.



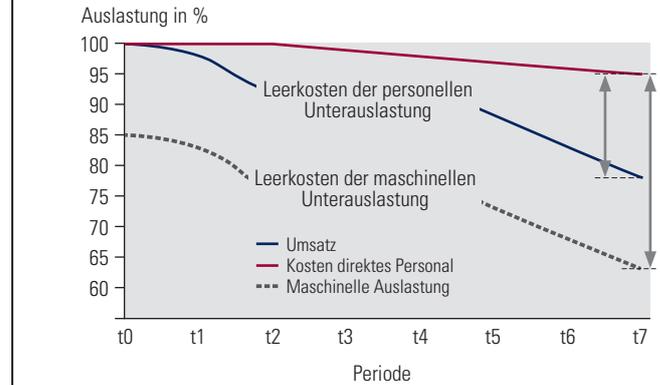
### 1 Umsatzportfolio bereinigen

### 2 Herstellkosten senken

### 6 Organisation straffen

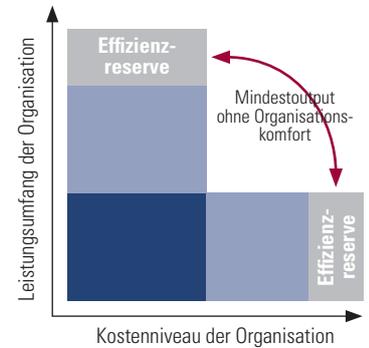


### 3 Leerkosten abbauen

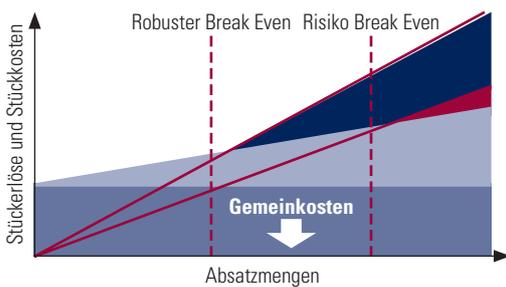


	Vorjahr		Laufendes Jahr		Kommendes Jahr	
	T €	in %	T €	in %	T €	in %
Umsatz						
Herstellkosten						
Deckungsbeitrag I						
Logistik						
F&E-Kosten						
Gross Margin						
Vertriebskosten						
Verwaltungskosten						
Ebit						
Finanzierungskosten						
A.o. Kosten						
Ebt						
Steuern						
Eat						
Ebitda						

### 4 Gemeinkosten reduzieren



### 5 Break-Even minimieren



# Drei Stufen schaffen Sicherheit

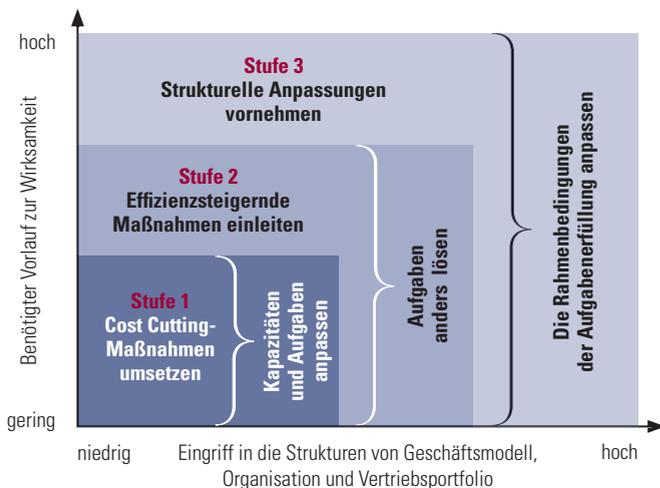
## Sich strukturell und operativ vorbereiten

### Rasch aber systematisch handeln

Die Vorbereitung auf einen konjunkturellen Abschwung verlangt die Identifikation von Art und Umfang des möglichen Risikos. Ist ein Rückgang der Absatzmengen zu erwarten, droht eine Preiserosion oder sind bestimmte Segmente besonders gefährdet? Haben sich Organisationseinheiten im Unternehmen bereits auf den Abschwung vorbereitet und sind die Handlungserfordernisse bei allen Führungskräften angekommen, etc.?

Erst diese Erkenntnisse versetzen das Management in die Lage, ein „Anti-Rezessions-Programm“ zu entwickeln, das die richtigen Prioritäten setzt. Dieses sollte drei wesentliche Schwerpunkte umfassen:

- kurzfristig wirksame Cost Cutting-Maßnahmen
- mittelfristig wirkende Effizienzsteigerungen
- langfristig ausgerichtete strukturelle Maßnahmen



### Stufe 1: Cost Cutting als kurzfristige Aktion

Kernelement eines Cost Cutting-Programms ist die Klärung der Frage, was sich ein Unternehmen in Zukunft an Kosten noch leisten kann oder will. Vor allem die Gemeinkostenfunktionen werden in den Fokus genommen, um den Break Even rasch und gezielt zu beeinflussen.

Aber auch die Reduzierung von Kapazitäten und die damit einhergehende Vermeidung von Unterauslastung und Leerkosten bzw. von deren Abbau sind Gegenstand eines derartigen Programms. Alle Aktivitäten zielen darauf ab, die Kosten rasch und robust zu senken.

### Stufe 2: Effizienzsteigernde Maßnahmen initiieren

Effizienzsteigernde Maßnahmen haben neben den Kosten den Output und die Leistung insbesondere von Gemeinkostenfunktionen im Blick. Durch Verbesserung von Prozessen, deren Digitalisierung und die Nutzung von Instrumenten können die Kosten gesenkt, aber gleichzeitig der Output erhalten oder sogar noch gesteigert werden. Derartige Maßnahmen erfordern einen zeitlichen Vorlauf und können nicht zur Ad-hoc-Kostenentlastung herangezogen werden.

### Stufe 3: Strukturelle Anpassungen vornehmen

Strukturelle Anpassungen stellen den größten Eingriff in ein Unternehmen dar. Das Streichen von ganzen Sortimentsteilen, Vertriebswegen und Kundengruppen, die Schließung, Zusammenlegung und Verlagerung von Standorten, die Anpassung der Wertschöpfungstiefe oder die Veränderung der Organisationsstruktur sind Maßnahmen, die tief ins Unternehmen eingreifen, aber auch besonders umfangreiche Beiträge zur Ergebnissicherung leisten. Vor allem, wenn die Ergebnisrisiken über rein konjunkturelle Einflüsse hinausgehen und das Unternehmen strukturellen Veränderungen ausgesetzt ist, werden diese Maßnahmen erforderlich.

### Zeitnahes Handeln schafft Sicherheit

Je umfassender die Anpassungen sind, desto früher sollte das Management handeln. Bei Eintritt der Rezession sollte die Maßnahmenumsetzung bereits fortgeschritten sein. Das schafft Sicherheit und Wettbewerbsvorsprung. Zeit wird im Vorfeld einer beginnenden Rezession zur knappen Ressource und sollte daher nicht vergeudet werden.

# Mit W&P das Ergebnis sichern

## Gemeinsam strukturiert vorgehen

### Das Leistungsangebot von W&P bietet maßgeschneiderte Lösungen

W&P verfügt über eine umfassende Expertise bei Programmen und Maßnahmen zur Ergebnissicherung. Unsere Erfahrungen erstrecken sich gleichermaßen auf selektive Aufgabenstellungen, wie die Anpassung von Gemeinkostenstrukturen sowie auf umfassende Konzepte und Maßnahmen zur Performancesicherung in allen Bereichen des Unternehmens.

Mit multifunktionalen Teams stellen wir sicher, dass alle relevanten Aspekte beachtet werden und in konkrete Maßnahmen zur Ergebnissicherung einfließen.

Aufgrund unserer Erfahrung konzentrieren wir uns auf pragmatische und rasch umsetzbare Lösungen mit quantitativ meßbaren Effekten.

### Unsere Projekte zur Ergebnissicherung umfassen alle relevanten Phasen unternehmerischen Handelns

W&P unterstützt Unternehmen bei allen Aspekten der Vorbereitung und Durchführung zur Ergebnissicherung im Vorfeld eines Abschwungs:

- Schaffung von Transparenz hinsichtlich der tatsächlichen Handlungserfordernisse
- Identifikation und Priorisierung konkreter Handlungsfelder als Grundlage der erforderlichen Entscheidungen
- Quantifizierung notwendiger und möglicher Effekte auf das Ergebnis
- Begleitung der Umsetzung erforderlicher Maßnahmen zur Realisierung der Effekte

Aufgrund seiner neutralen und externen Sichtweise erleichtert die Einschaltung eines externen Beraters die Initiierung von Maßnahmen gerade dann, wenn noch keine Vollständigkeit hinsichtlich der Handlungserfordernisse besteht.

Sprechen Sie uns an. In einem unverbindlichen Erstgespräch erläutern wir Ihnen unsere Vorgehensweise. Wir stimmen Inhalte und Schwerpunkte ab und erstellen Ihnen ein entsprechendes Angebot zur Durchführung eines **Controlling-Audit** in Ihrem Unternehmen.



### Unser Team für Sie



**Dr. Günter Lubos**

Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 130  
E-Mail: lubos@wieselhuber.de



**Dr. Peter Fey**

Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 173  
E-Mail: fey@wieselhuber.de



**Jürgen Gottinger**

Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 142  
E-Mail: gottinger@wieselhuber.de

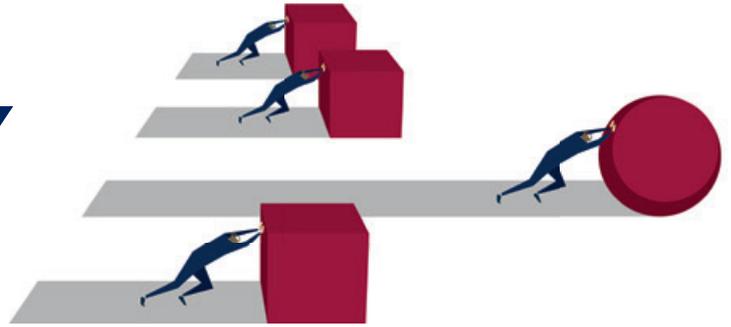


**Daniel Fuchsberger**

Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 242  
E-Mail: fuchsberger@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

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

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

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



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de