

Wohin mit den guten Ergebnissen?

DIE „GELIEHENE“ PERFORMANCE NUTZEN

Vielen Unternehmen geht es gut. Die Restrukturierungsabteilungen der Banken haben nichts zu tun, Risikopositionen werden aufgelöst. Ist die positive Veränderung auf die Marktentwicklung zurückzuführen oder von exogenen Faktoren bestimmt? Versuch der Ursachenanalyse.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen – nennen wir es „Fischers Fritze“ – erzeugt Angelleinen. Die Verkaufspreise im Angelzubehör Einzelhandel haben sich in den letzten Jahren kaum verändert. Die Vorteile, die „Fischers Fritze“ aus dem derzeitigen Marktumfeld zieht, mussten nicht an die Konsumenten weitergegeben werden. „Fischers Fritze“ verdient 8 Prozent vor Steuern. Dabei lukriert das Unternehmen folgende „geliehenen“ Effekte:

- Materialkosten:** Seit 2013 sind die Kosten für technische Kunststoffe wie PA6 oder PA6.6 um durchschnittlich zehn Prozent gesunken. Das ergibt bei 50 Prozent Materialeinsatz einen Ergebniseffekt von etwa fünf Prozentpunkten. (Quelle: www.plasticker.de – Rohstoffpreise)
- Personalkosten:** Die Tariflohnabschlüsse der letzten Jahre waren ebenfalls recht verhalten. Auch hier ist – vergleicht man die Personalkostenentwicklung (Quelle: www.ig-metall.de) mit der Umsatzentwicklung in der Kunststoffindustrie (Quelle: de.statistica.com) – ein Effekt im Ergebnis von 1–1,5 Prozentpunkte gegeben.
- Energiekosten:** Die Energiekosten sind im Zeitraum 2013–2016 um durchschnittlich 20 Prozent gesunken. Bei Energiekosten in der Kunststoffextrusion von circa fünf Prozent des Umsatzes schlägt der Ergebniseffekt mit circa einem Prozentpunkt zu Buche. (Quelle: de.statistica.com – Industriestrompreise D)

ERGEBNISEFFEKTE BIS ZU 15%-PUNKTE AUS MATERIAL & ENERGIE

Klarerweise gibt es Preisgleitklauseln in langfristigen Verträgen und nicht der gesamte Effekt kommt den produzierenden Unternehmen zugute – dennoch: Beeindruckende Effekte

Beispiel **PP-GRANULAT:** Das Commodity im Kunststoffbereich – im Januar 2013 kostete das kg PP-Granulat 1,00 Euro – im Januar 2016 nur noch 0,73 Euro (Quelle: www.plasticker.de).

Preissenkung: 27,00%. Bei durchschnittlichen Materialeinsatzquoten in der Kunststoffindustrie von 40% - 50%: **EBITDA Effekt bis 13% -Punkte**

Beispiel **STROMPREIS:** Im Jänner 2013 kostete die kWh 5,58 cent – im Februar 2016 nur noch 3,81 cent (Quelle: E-Control Austria). **Preissenkung: 31,72%** Bei energieintensiven Branchen (Kunststoffverarbeitung, Gießerei, Verzinkerei, Metallverarbeitung, Prozessindustrie – Karton, Papier, Faser etc.) bedeutet das: **EBITDA Effekt 1,0%-Punkt bis 2,5% -Punkte.**



DIE GELIEHENE PERFORMANCE NUTZEN

BEISPIELE – POLYTECH (A), COVESTRO (D) UND EMS CHEMIE (CH)

Polytec	2014	2015	2016
Umsatz m EUR	491,30	491,30	491,30
Materialquote	50,51%	50,51%	50,51%
Personalquote	31,35%	31,35%	31,35%
EBITDA	7%	10%	12%

Covestro	2014	2015	2016
Umsatz m EUR	11.761,00	12.082,00	11.904,00
Herstellkosten	81,70%	78,12%	72,34%
EBITDA	4%	6%	11%

EMS Chemie	2014	2015	2016
Umsatz m CHF	1.885,00	1.971,00	1.905,00
Materialquote	60,74%	57,89%	50,59%
Personalquote	11,78%	12,48%	11,65%
EBITDA	22%	24%	28%

Drei börsennotierte Unternehmen aus dem Bereich Chemie/Kunststoff: **Polytec** entwickelt und produziert Kunststoffteile für die Automotive Industrie. Die **Covestro** entstand aus der Bayer Material Science und ist ein weltweit führender Anbieter von Polymer- und Polycarbonatwerkstoffen. Die **EMS Chemie** ist ein Hersteller von Polyamiden und Thermoplasten.

Die drei Beispielunternehmen erreichen Steigerungsraten im EBITDA/EBIT von 5 – 7%-Punkten, vor allem durch deutliche Kostensenkungen im Material- bzw. Herstellkostenbereich.

Wie gehen diese Unternehmen mit der Performanceteigerung um? Laut Geschäftsberichten wird in Effizienzthemen (Industrie 4.0 – Smart Manufacturing und Smart Products), in F&E und in anorganisches Wachstum (Zukäufe von Mitbewerbern und Innovationsführern) investiert.

WOHIN MIT DER „GELIEHENEN“ PERFORMANCE?

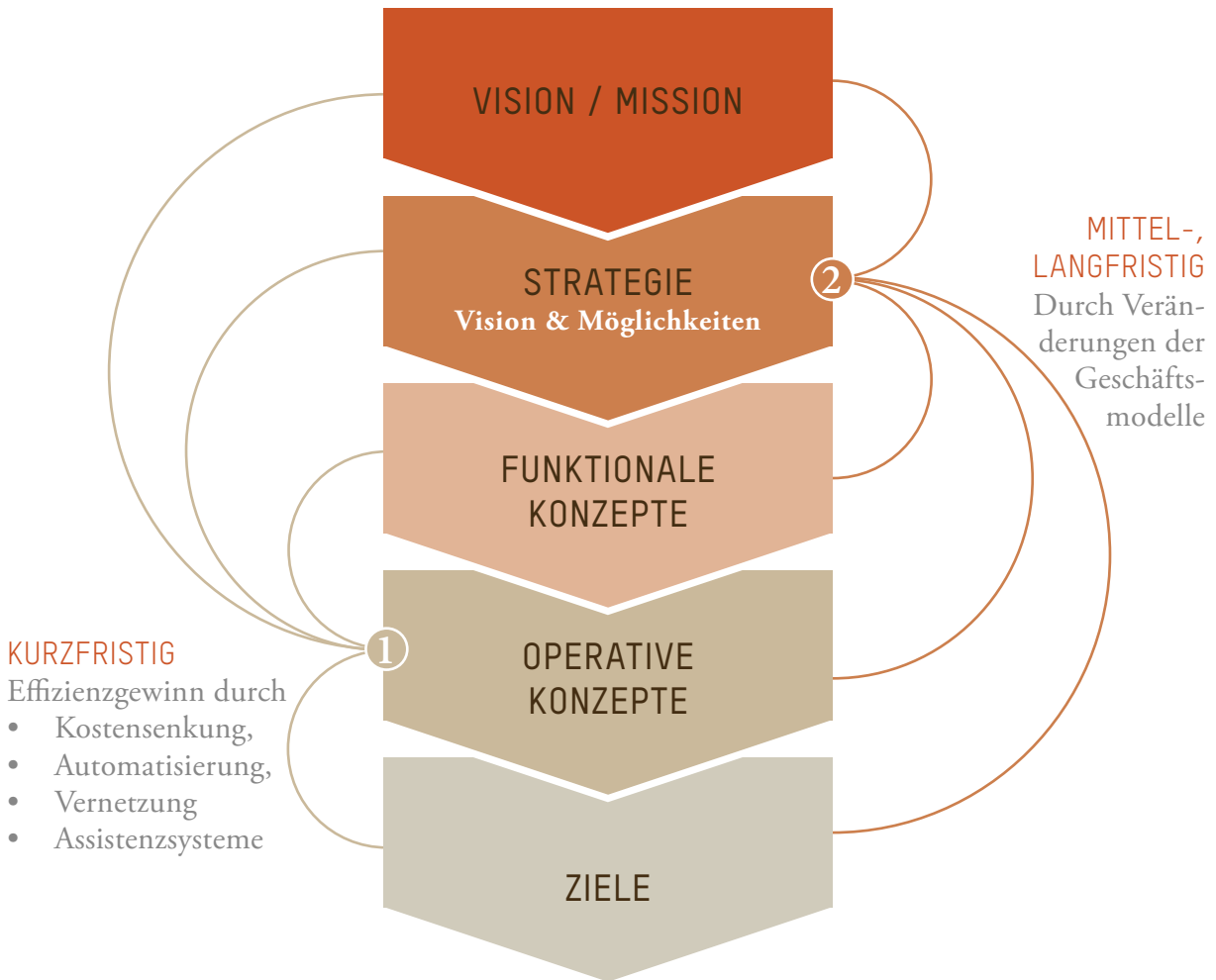
Getreu dem Motto „Kredit ist eine Sparform – nur das Geld hat man gleich“ kann man Unternehmer in der beschriebenen Situation einige Tipps geben:

- Investieren Sie in Ihren **Maschinenpark** um Durchlaufzeiten zu kürzen, Qualitäten zu heben und den Output zu steigern. Rechnet sich eine Investition in 5 (!) Jahren, erwirtschaften Sie eine jährliche Rendite von 20% - das bekommen Sie am Sparbuch nicht.
- Überprüfen Sie Ihr **Geschäftsmodell** – Industrie 4.0 / Internet der Dinge und andere immer stärker werdende Einflüsse sind längst keine leeren Phrasen mehr. Das Geschäftsmodell – vor allem jener mittelständischer Unternehmen – wird sich in den nächsten 5-10 Jahren radikal verändern. Wappnen Sie sich rechtzeitig und investieren Sie in Ihre strategische und operative Ausrichtung.
- Starten Sie **Kostensenkungsprogramme** entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Rufen Sie in Ihrer Agenda 2020 ein Ertragsziel von 16% im EBT aus, Sie werden sicherer und nachhaltiger in die Zukunft gehen, auch wenn Sparprogramme bei Rekordergebnissen auf den ersten Blick etwas widersinnig wirken – aber – der wahre Meister zeigt sich in der Knappheit der Ressource, nicht im Überfluss.
- Setzen Sie jetzt die schon lange geplanten (oder erträumten) **Betriebserweiterungen** um – im Immobilienbereich kann man heute langfristige Fixzinsvereinbarungen treffen – bei den derzeitigen Zinsniveaus durchaus verlockend.



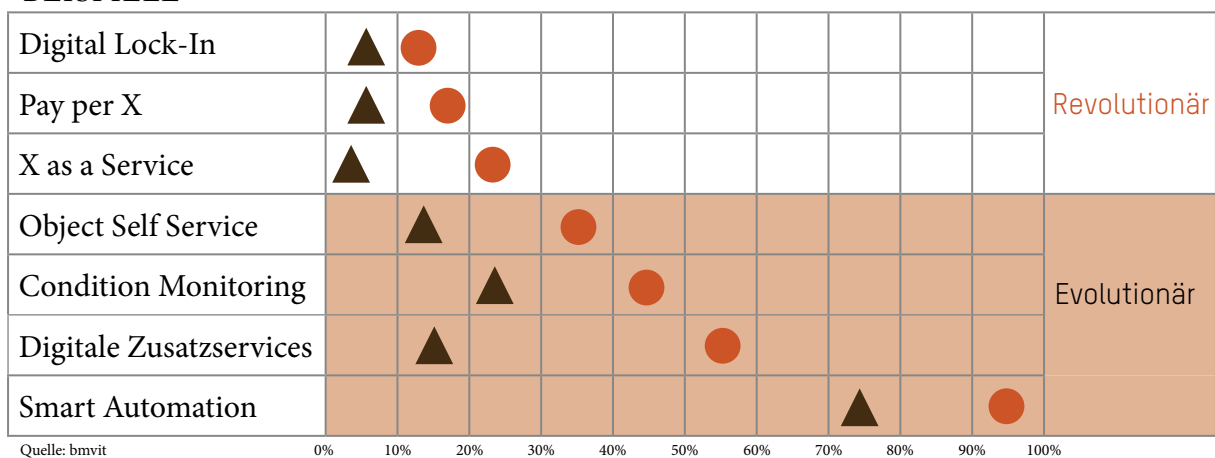
DIE GELIEHENE PERFORMANCE NUTZEN

EFFIZIENZSTEIGERUNG DURCH KOSTENSENKUNG 4.0



AKTUELLER REALISIERUNGSGRAD VON GESCHÄFTSMODELLMUSTERN

BEISPIELE



Sie möchten mehr darüber erfahren, wie Sie von den günstigen Rahmenbedingungen konkret und nachhaltig für Ihr Unternehmen profitieren können? Markus Ziechaus freut sich auf Ihre Kontaktaufnahme: markus.ziechaus@bayernconsult.de, Tel: +49 89 414198-0