

Zur Ergebnisoptimierung

Benchmarks beachten

Produktivität ist nicht nur ein Erfolgsfaktor in Produktionsbetrieben oder in der Fahrradwerkstatt, sondern entscheidet maßgeblich über das Unternehmenswohl. Dabei drückt die Produktivität aus, wie gut betriebliche und menschliche Ressourcen genutzt werden – also die Relation von Aufwand und Ertrag.

In allen Volkswirtschaften der Welt werden jährlich Unsummen verschleudert. Es entstehen Kosten, die auf mangelhafte Organisation, Schlamperei, Vergessen und persönliches Fehlverhalten bei der Arbeit zurückzuführen sind. Und weil sich eine Volkswirtschaft aus allen Unternehmen zusammensetzt, kleinen wie großen, ist diese Geld- und Ressourcenvergeudung ein echtes Problem für jede Firma. Diese in den meisten Betrieben unbekannte Größe wird in der Regel als unabänderlich hingenommen oder gar nicht beachtet.

Mit rund 63 Prozent produktiv genutzter Arbeitszeit liegt Deutschland zwar immer noch auf einem vorderen Platz im Produktivitäts-Ranking. Das heißt aber im Umkehrschluss,

betriebe, Groß- oder Einzelhandel geht. Deshalb ist anzunehmen, dass diese die Ressourcenvergeudung noch gravierender trifft. Bei solchen Verhältnissen in einer kostensensiblen und margenschwachen Branche sind sinkende Gewinne und unzureichende Renditen nicht verwunderlich. Und die kann sich kein Betrieb mehr leisten, der eine Zukunft haben möchte.

Erster Ansatz, uneffizienter und uneffektiver betrieblicher Leistung auf die Spur zu kommen, sind Vergleichszahlen ähnlicher Unternehmen, denen sie ihre eigenen Zahlen gegenüberstellen können. Nur, was man messen kann, kann man auch nachprüfbar beeinflussen. Denn die gute Organisation des Ladens hat nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf Kosten und Ergebnis, sondern auch auf die Kundenzufriedenheit. Das ist mitentscheidend für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. Im Vordergrund steht also der betriebswirtschaftliche Ansatz, weniger der psychologische oder emotionale, denn es wird ohnehin zu viel aus dem Bauch heraus gearbeitet und entschieden.

Schon die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) bietet zahlreiche Hinweise. Mit Hilfe von Kosten versucht jeder Unternehmer eine möglichst hohe betriebliche Leistung (Umsatz) zu erbringen. Zieht man von der betrieblichen Leistung den Wareneinsatz (Einkauf und Bestandsveränderungen) ab, bleibt der Rohertrag übrig, um Kosten zu decken und als Gewinn. Wenn die betriebliche Leistung und/oder der Einkauf wegen schlechter Kostenfaktoren nicht stimmt, ergibt sich auch kein vernünftiger Gewinn. Wenn die Kosten aufgrund von Verschwendung und Unproduktivität zusätzlich erhöht sind, haben wir den Worst Case: miserable Unternehmensleistung bei viel zu hohen Kosten und negativem Ergebnis.

Sensible Personalkosten

Personal erbringt einen entscheidenden Beitrag zur betrieblichen Leistung. Deshalb machen die Personalkosten auch einen wesentlichen Teil der betrieblichen Kosten aus. Personal richtig auszuwählen, es vernünftig einzusetzen, zu steuern und anzuleiten, ist Voraussetzung für angemessene

Kosten und für die Produktivität, die unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmensgewinn hat. Die damit verbundene Organisation ist das Bindeglied zwischen Kosten und Leistung. Allerdings kommt es dabei auf Grad, Instrumente und Qualität an.

Mit 20,0 Prozent (2009) sind Personalkosten auch im Zweiradhandel der größte Kostenblock, in der Industrie liegen sie noch wesentlich höher. Zudem verursachen Ineffizienz und fehlerhafte Organisation oft weitere Kosten durch die Mängelbeseitigung, Doppelarbeit, Preisnachlässe et cetera. Das schmälert den Gewinn zusätzlich und entfernt weiter vom Ergebnisziel.

Da gutes Personal teuer ist und besseres noch teurer, muss dieses auch eine bessere betriebliche Leistung erbringen. Diese wird optimiert durch Organisation und Führung.

Intensive Vergleiche

Vergleichen Sie also Ihre Kosten- und Ergebnissituation mit den Vergleichszahlen der Gesamtbranche. Wenn sie starke Abweichungen feststellen, schauen Sie sich die Kosten und deren Zustandekommen genauer an. Fragen Sie sich insbesondere: Wodurch sind diese Kosten entstanden? Haben die Maßnahmen, die hinter den Kosten stehen, das Unternehmen weitergebracht, also näher zum Unternehmensziel geführt?

Wenn Ihr Betriebsergebnis unter der Branchenvergleichszahl von 4,7 Prozent der betrieblichen Leistung (Umsatz) liegt: Was ist zu tun, damit wir uns der Branchenvergleichszahl annähern? Wenn Ihr Ergebnis besser ist als die Branchenvergleichszahl: Durch welche Maßnahmen kann das Ergebnis noch verbessert werden?

Zusammengefasst ist wichtig:

- Personalkosten haben neben dem Wareneinsatz den höchsten Einfluss auf das Ergebnis.
- Bei starken Abweichungen der eigenen Kostenstruktur von der Gesamtbranche sind organisatorische Mängel vorhanden und es besteht dringender Handlungsbedarf.
- Verbesserungspotential ist erheblich für den Gewinn.
- Der Branchenvergleich ist ein wichtiger Benchmark zur eigenen Standortbestimmung und sollte ernst genommen werden.

INFO

BENCHMARK: Maßstab für Leistungsvergleich

BENCHMARKING: das Vergleichen von Herstellungsprozessen, Managementpraktiken sowie Produkten oder Dienstleistungen

Quelle: Duden

Fazit

Branchenzahlen sind nur ein Maßstab für bessere Leistungen des eigenen Unternehmens. Unternehmen die wesentlich schlechter sind als der Branchendurchschnitt, haben heute schon Zukunftsprobleme, denn die Branchenwerte werden sich insgesamt verbessern müssen.

Es ist also zwingend, effizienter und effektiver zu arbeiten und den Kostentreibern, Zeitfressern und Produktivitätskillern auf die Spur zu kommen, um sie in den Griff zu kriegen. Trösten Sie sich niemals damit, dass es anderen Kollegen noch schlechter geht, sondern versuchen Sie, sich zu den Besseren vorzuarbeiten.

H. P. Lakner

Wirkung auf Betriebswirtschaft

G+V

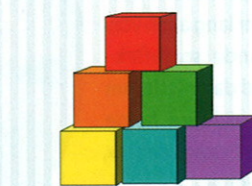
Betr. Leistung

- Wareneinsatz

= Rohertrag

- Kosten

= Gewinn



Personalkosten

Organisation

dass 37 Prozent der Arbeitszeit vergeudet werden, also nicht zur betrieblichen Wertschöpfung beitragen. Das ist angesichts sowieso hoher Kostenbelastungen, vor allem im Bereich der Personalkosten, eine katastrophale, trotzdem weitgehend unbekannt Situation.

Die Fahrradbranche gehört leider nicht zu den bestorganisierten Branchen, egal, ob es um Produktions-

Ergebnisrechnung Zweiradfachhandel 2009

G+V Gesamtbranche	%
Betr. Leistung (Umsatz o. MwSt)	100,0
- Wareneinsatz (Einkauf +/- Best.Ver.)	61,2
= Rohertrag	38,8
- Personalkosten (inkl. U-Lohn)	20,0
- Raumkosten	4,6
- Versicherungen/Beiträge	0,6
- Werbekosten	2,5
- Büro- u. Verwaltungskosten	3,4
- Abschreibungen	1,2
- Zinsaufwand	1,2
- Betr. Steuern	0,6
= Betriebsw. Ergebnis nach Steuern	4,7

RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de