



---

## Wachstum ohne Ertrag ist tödlich

---

Liebe Leser,

wenn Sie die Entscheidung hätten Kosten zu senken oder den Ertrag zu steigern – worauf würden Sie sich konzentrieren? Um die Frage beantworten zu können, muss man sich vorher über "den Zweck" (Ertrag steigern) und das "Mittel zum Zweck" (Kosten senken) unterscheiden. Ohne klare Abgrenzung, verfolgen Unternehmen ein Ziel, welches weitere Gefahren verursacht.

Sehr häufig formulieren Unternehmen als Ziel „Wir möchten unsere Kosten senken!“. Ich frage mich immer wieder woher eigentlich dieser Drang und die Fokussierung auf Kostensenkung kommt? Abgesehen davon, dass Kostensenkungsmaßnahmen keine positive Energie in Unternehmen entfalten lassen, richten Sie oft zusätzlich noch erheblichen Schaden an Qualität und Mitarbeitermotivation an. Andererseits führt häufig auch der Versuch der Umsatzsteigerung nicht zwingend zu mehr Ertrag, da mit mehr Umsatz oftmals auch die Margen sinken. Somit verursachen beide Initiativen oftmals geringen Ertrag oder vielleicht sogar Verluste - also genau das Gegenteil dessen, was sie erreichen wollten!



Thema dieser Ausgabe ist es, zu veranschaulichen, wie Ertragssteigerung auch ohne drastische Kostensenkungsmaßnahmen funktioniert und wie man guten Umsatz von schlechtem Umsatz unterscheiden kann. Vor allem aber, dass jegliche Maßnahme im Unternehmen eigentlich nur dem Zweck dienen sollte, den Ertrag zu steigern.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen!

Ihr Fuat Akar

---

## Guter Umsatz - schlechter Umsatz

Es ist Juni und ich freue mich auf meinen Besuch in Neckarsulm. Letzten November habe ich ein unglaubliches Leasing-Angebot entdeckt und gleich zugeschlagen. Einen Audi A5 2.0 TDI Quattro cabrio mit ordentlicher Ausstattung zu einer Leasingrate von 179 € netto! Gerne hätte ich zu diesem Preis ein fertiges Auto aus dem Schaufenster sofort mitgenommen. Aber der Verkäufer hat mir erklärt, dass das Auto trotz vorhandener Fahrzeuge neu produziert werden muss, um dieses günstige Angebot zu erhalten.

Sofort schießen mir tausend Gedanken durch den Kopf! "Was macht das für einen Sinn? An diesem Auftrag ist doch nichts verdient!?" Keine Chance auf Vernunft zu stoßen! Ich habe das Angebot natürlich angenommen. Der Wagen wird nach meinen Wünschen neu produziert und ich musste mich zuerst 2, dann 4 und finalerweise 7 Monate gedulden.

Die Folge dieser Schnäppchen-Aktion: Automobilzulieferer, aber auch das Audi-Produktionswerk konnten die gestiegene Nachfrage kaum bedienen. Dadurch erfolgte Lieferverzögerung mit einer Folge von mehreren Terminverschiebungen.

Kennen Sie das irgendwo her? Aufträge die in Rückstand geraten - Sonderaktionen und Eskalation verursachen - und bei näherem Hinsehen lohnt sich der ganze Aufwand bei dem Verkaufspreis nicht einmal!

---

## Wachstum um jeden Preis

Warum verfolgen Unternehmen solche, für mein Verständnis unsinnige Aktionen? Ein Grund liegt oft am vorab formulierten Ziel: Wachstum (egal um welchen Preis).

Das Ziel weltgrößter Automobilhersteller zu werden, hat bspw. VW dazu getrieben, auch Modelle auf den Markt zu bringen, mit denen man laut Medienberichten Verlust generiert. In meinem Fall ist es bei Audi wohl im letzten Quartal 2015 ähnlich gewesen. Wahrscheinlich sollte die geplante Zahl der Neuzulassungen unbedingt erreicht werden. Mit solchen Zielerfüllungen können Automobilhersteller dann natürlich in Branchennews glänzen. Beim schreiben dieser Passage, dachte ich, dass ich meine Meinung etwas untermauern sollte. Bei der Recherche war ich selbst erschrocken. "Audi setzt weltweites Wachstum im April fort" heißt es in einem [Audi-Pressbericht](#).

Die einzigen Wachstumszahlen die Sie hier nachlesen können sind Stückzahlen. Kein einziger Euro Umsatz oder Gewinn wird in Verbindung mit "Wachstum" erwähnt. Nun ist uns klar, warum der Vertrieb trotz vorhandener Fahrzeuge Anreize für weitere Stückzahlen schafft.

Welche Zielgrößen wurden in Ihrem Unternehmen definiert? Falls Ihre Antwort eine Mengeneinheit, wie Stück, Quadratmeter, Kilogramm, Liter oder sonstiges Maß lautet, dann überdenken Sie diese bitte nochmals. Ihre Antwort sollte bitte auch nicht lauten: "In unserer Branche ist es aber üblich...". Vielmehr sollten Sie hinterfragen, ob es wirklich Sinn macht, ein Unternehmen so zu steuern!

Weiter unten erfahren Sie, warum sogar der Umsatz als Wachstumsziel zur ernstzunehmenden Gefahr Ihrer Organisation werden kann.

---

## Mit gesenkten Herstellkosten zum Unternehmensverlust

Es ist nicht einfach, sich den Irreführungen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre zu entziehen. Häufig hilft nur noch der gesunde Menschenverstand.

Jährlich stellen Unternehmen Pläne auf in denen bspw. Umsatz oder geplante Stückzahlen und Kosten festgehalten werden. Laut Kalkulation ergibt sich dadurch ein bestimmter Gewinn. Aber nur, wenn der Plan aufgeht.

Wenn nun jedoch der Planumsatz nicht erzielt wird, steigt der Druck auf den Vertrieb und häufig wird die Produktion der geplanten Stückzahlen dennoch fortgeführt, da sonst die Herstellkosten oder ungenutzte Kapazitäten steigen. Also lässt man die Maschinen laufen, um diese samt Mitarbeiter nicht stehen zu lassen. Folglich erhöhen sich insbesondere durch den schwächelnden Absatz die Lagerbestände. Das gefährliche daran ist, dass die geplanten Herstellkosten (Kosten pro Produktionsmenge) im betriebswirtschaftlichen Sinne erzielt werden. Steigert man die Produktionsmenge sogar weiter, dann sinken die Herstellkosten noch tiefer - aber nur auf dem Papier.

Vereinfacht dargestellt ist es so, als würde mein Auto immer günstiger werden, je mehr ich damit fahre (Kosten pro km). Laut BWL würde sich das Auto schneller amortisieren. Und wenn ich den Sprit in großen Mengen günstiger einkaufen würde, könnte ich die Betriebskosten sogar noch weiter reduzieren. Dabei kommt mir eine Idee: Vielleicht sollte ich mir ein Tanklager anmieten und einen Mitarbeiter dafür einsetzen, das Auto zu fahren, während ich schlafe. Damit würde ich Stillstand vermeiden und die Kosten pro Kilometer würden noch weiter sinken.

So absurd das klingt, passiert genau dies in vielen Unternehmen. Sonderschichten und Leasingkräfte werden eingesetzt, ja sogar Material mit Aufschlag eingekauft damit die Maschinen ohne Stillstand produzieren können. Mit dem Ziel, die geplanten Herstellkosten einzuhalten bzw. die geplante Produktionsmenge zu erzielen. Die Folge: Mehrkosten, volle Lagerhäuser mit Waren die aktuell niemand braucht und Lieferrückstand für Aufträge die eigentlich jetzt ausgeliefert werden sollten. Hinzu kommt noch die Verschlechterung des Cash-Flows bzw. der Liquiditätssituation.

---

## Wachstum ohne Ertrag ist tödlich!

Es ist ratsam die Zielgrößen im Unternehmen in allen Unternehmensbereichen zu überdenken. Denn entsprechend der formulierten Ziele werden sich die Mitarbeiter auch verhalten. Klar, das ist ja auch Sinn und Zweck, oder?

- Lautet das Ziel in der Produktion bspw. Sollstückzahlen zu erreichen, dann werden oftmals ungeachtet von anderen Messgrößen hohe Stückzahlen produziert.
- Lautet das Ziel die Produktivität zu steigern, werden Aufträge nach extern vergeben und somit Umsatz pro Mitarbeiter gesteigert, aber Fremdkosten und Lieferzeiten erhöht.
- Lautet das Ziel Einsparungen im Einkauf zu erzielen, dann wird in größeren Mengen eingekauft, was die Lagerbestände oder einige Zeit später den Verschrottungsbedarf erhöht.
- Lautet das Ziel Planumsatz zu erreichen, dann werden Ihre Verkäufer Aufträge und Kunden an Land ziehen, die zwar Umsatz aber nicht zwingend Ertrag zur Folge haben. Vielleicht ist mit diesem neuen Umsatz sogar Mehraufwand verbunden, wie wir es bei meinem Neuwagen erleben durften?

Richtig interessant wird es, wenn eine Kombination solcher einzelnen Zielverfolgungen sich in einer Organisation "verselbständigen". Die Folge ist dann meist lange Managementsitzungen und Symptombekämpfung, ohne die Ursachen noch erkennen zu können. Kommen Ihnen diese Situationen bekannt vor?

**TIPP:** Setzen Sie sich mit Ihrem Management zusammen und hinterfragen Sie die Kennzahlen und Steuerungsgrößen auf Sinnhaftigkeit und Zielführung. Unternehmen sollten wenige Kennzahlen, welche den Gewinn, Cash Flow und Rohertrag beeinflussen individuell abgeleitet als Steuerungsgröße wählen. Diese sollten sich durch das gesamte Unternehmen ziehen - vom Management bis zum Werksverkehr. Damit wäre gewährleistet, dass nicht nur alle an einem Strang - sondern vor allem in die gleiche Richtung ziehen!

---

## Kontakt | Empfehlung | Veranstaltungen



Sie wollen mehr über echte Produktivität und exponentielles Wachstum erfahren?

[Sehen Sie hierzu das Video zu meiner Impulsrede auf dem "Management Innovation Camp 2016" in Essen.](#)

Sie planen eine Führungskräfteveranstaltung und möchten neue Wege zum Erfolg kennen lernen? Als Experte für exponentielles Wachstum halte ich gerne einen inspirierenden Impulsvortrag auf Ihrem Event und veranschauliche den Teilnehmern, wie durch gezielte Maßnahmen garantiert schon innerhalb weniger Wochen Ihr Gewinn signifikant gesteigert werden kann.

Referenzen zu solchen Ergebnissen, erhalten Sie gerne auf Anfrage.

---

Wenn Ihnen dieser Newsletter gefallen hat, dann leiten Sie diesen doch einfach weiter. Ihre Geschäftspartner können sich über folgenden Link als Empfänger eintragen. Dafür bedanke ich mich schon mal recht herzlich!

### Newsletter-Anmeldung

---

- **Workshop:** ["Praxis-Workshop für Werkleiter - In 5 Schritten den Produktions-Output nachhaltig steigern"](#)

21. - 22.06.2016 // mercure Hotel Stuttgart Airport

- **Seminar:** ["Supply-Chain 4.0 - Bestände senken, Lieferfähigkeit steigern"](#)

12. - 13.10.2016 // IHK Heilbronn-Franken

- **Vortrag:** ["Mehrkosten oder Mehrwert durch Industrie 4.0?"](#)

19.10.2016 // RAMADA Hotel München Messe / Markt&Technik Industrie 4.0 & Industrial Internet Summit "Fit für die digitale Transformation?"

## Impressum

PROZESSREICH -  
Unternehmensgestaltung

Fuat Akar  
Ulmer Str. 9  
71732 Tamm

Telefon: +49 7141 133 96 31  
Telefax: +49 7141 133 96 32  
E-Mail: [mail@prozessreich.de](mailto:mail@prozessreich.de)

Verantwortlich für den Inhalt:

Fuat Akar  
Ulmer Str. 9  
71732 Tamm  
Umsatzsteuer-ID: DE245176690

DISCLAIMER: Es wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Die Nennung von Produkten anderer Hersteller oder Anbieter dient ausschließlich zur Information und stellt keinen Warenzeichenmissbrauch dar. Hinsichtlich der Auswahl, Leistung oder Anwendung dieser Produkte oder Dienstleistungen wird keinerlei Gewähr übernommen.

---

Wenn Sie den Newsletter nicht mehr erhalten möchten, können Sie sich [hier](#) abmelden.