



# Arbeitskreis Controlling

Kostenmanagement im Mittelstand – 2002 und heute

Martin Schomaker, Vorstandsvorsitzender der R. STAHL AG, Waldenburg



# R. STAHL auf einen Blick

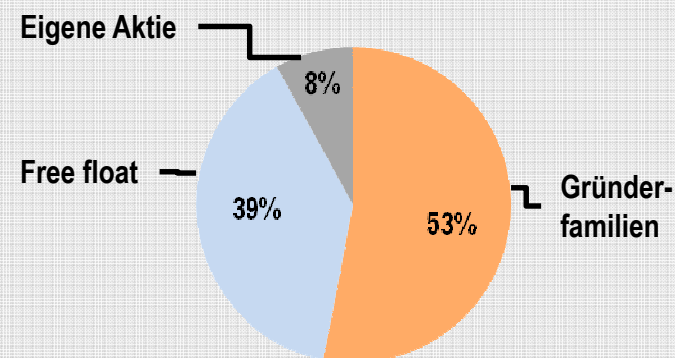


Branche	Sicherheitstechnik für explosionsgefährdete Bereiche wie Chemie-, Öl und Gas-Anlagen, pharmazeutische Produktion etc.
Marktanteil	rd. 12 %, Nr. 2 weltweit
Mitarbeiter	ca. 1.300 Mitarbeiter weltweit (ohne Azubis)

## Eckdaten 2008

Umsatz	221 Mio. €
Vorsteuerergebnis (EBT)	18,5 Mio. €
Auftragseingang	224 Mio. €

## Aktionärsstruktur





# R. STAHL als Beispiel



## Geschäft:

Elektrotechnik und Elektronik zum gefahrlosen Betrieb in explosionsgefährdeten Bereichen.



Plattform



Chemie/Pharma



Schiffbau



# Einsatzbeispiele




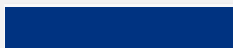
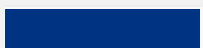







# Marktanteile\*



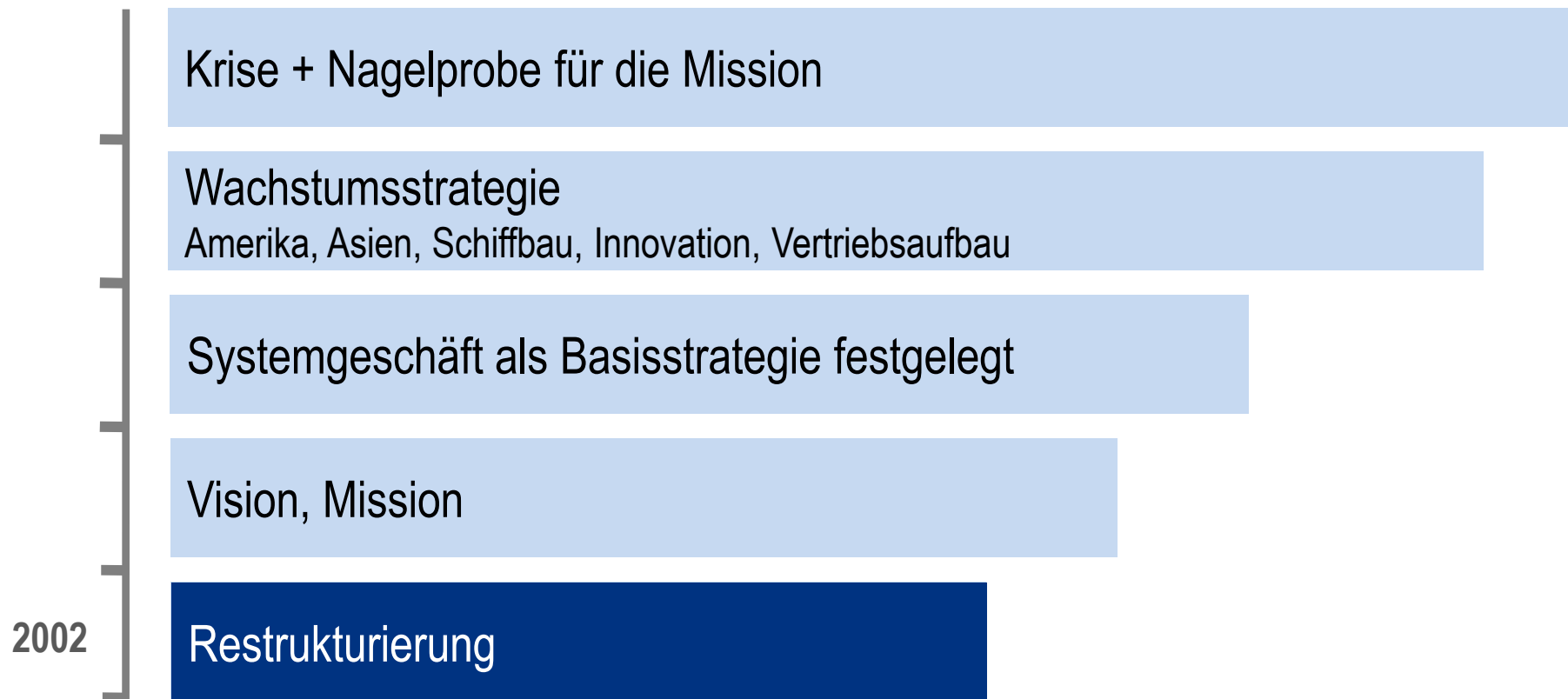
Marktvolumen: 1,7 Mrd. €

			Elektronik	Elektro-technik
Cooper Crouse Hinds	 21%		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>R. STAHL</b>	 12%		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pepperl & Fuchs	 7%		<input checked="" type="checkbox"/>	
EGS	 7%			<input checked="" type="checkbox"/>
Hubbell	 6%			<input checked="" type="checkbox"/>
Bartec	 4%		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Thomas & Betts	 3%			<input checked="" type="checkbox"/>
Nischenplayer	 40%			

\* bei EUR 1 = US \$ 1,47 (Stand Dez. 2007)

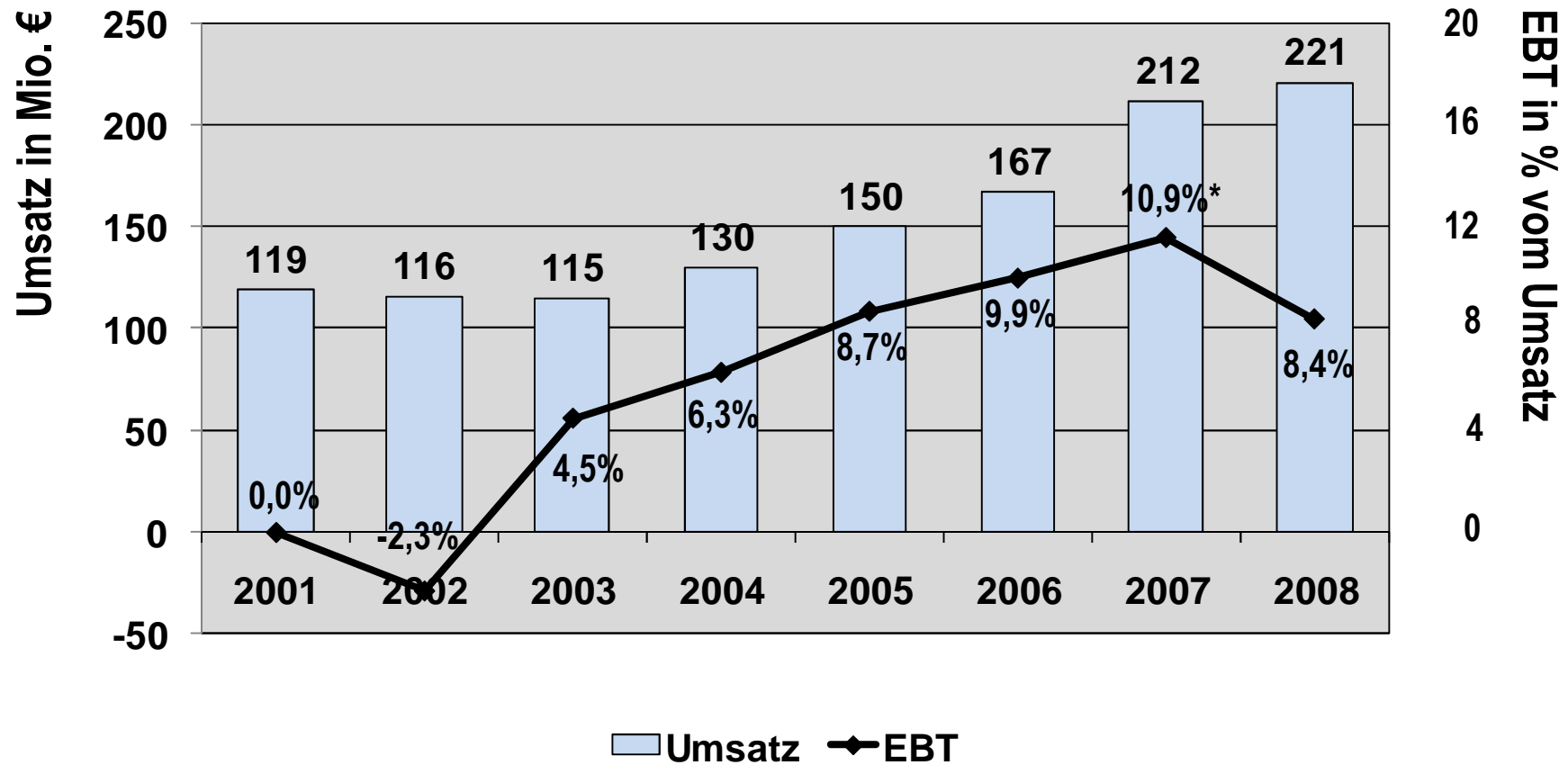


# Entwicklungsstufen R. STAHL





# Umsatz- und Ergebnis-Entwicklung



\* ohne 1,5 Mio. € aus Verkauf IT-Gesellschaft



1. Führungsstruktur neu geordnet / besetzt

2. Starker Einschnitt in Personalstruktur mit Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft und Schulungsplan

3. Unter Einbeziehung der Mitarbeiter in geführter Teamarbeit

- Administrationsprozesse gestrafft → PKA
- Produktionsprozesse neu gestaltet → KVP
- Arbeitsplätze neu gestaltet → MTM





# Nachteile der Restrukturierung



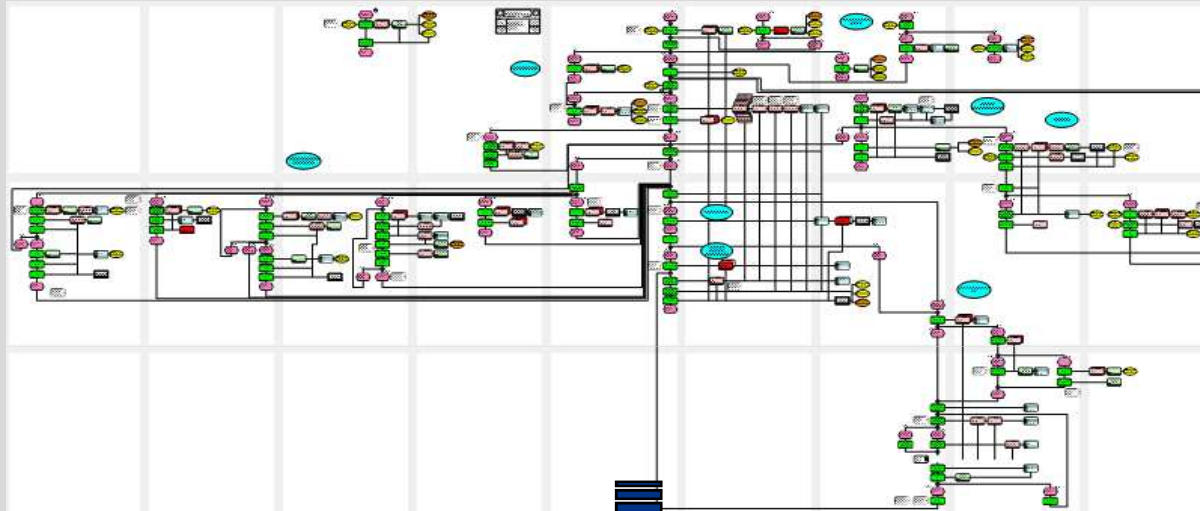
1. Selektion der Mitarbeiter erfolgt nach der Sozialauswahl.
2. Wenn die Zeit drängt, kann nur nach dem Prinzip "Gießkanne" verfahren werden.
3. Sozialplankosten sind erheblich und zerschlagen ein Jahresergebnis.
4. Die Gesellschaft wird komplett durcheinander gebracht und während der Restrukturierung gelähmt.
5. Der Wiederaufbau der Prozesse und der Ersatz verlorener Know-how-Träger ist sehr problematisch.



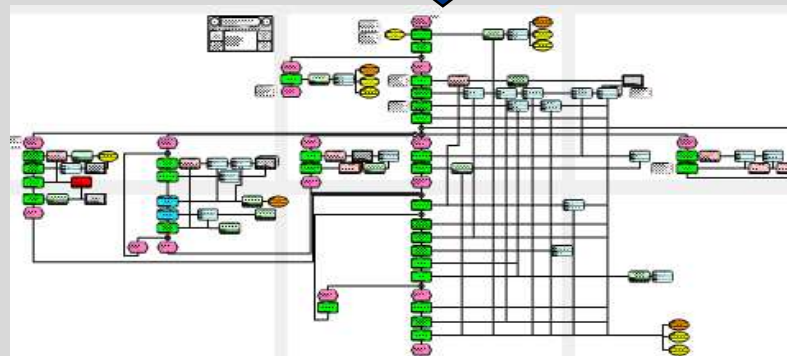
# Steigerung der Effizienz in den Geschäftsprozessen



## Ist-Analyse



## Soll-Konzeption



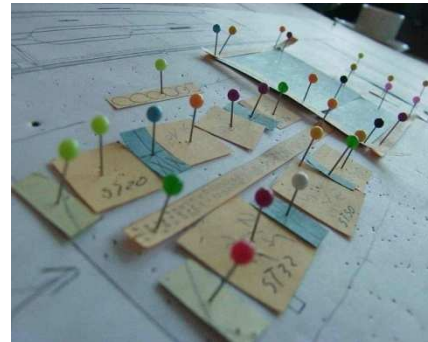


# Steigerung der Wirtschaftlichkeit und der Liefertreue



## Methodik: Kontinuierliche Verbesserungsprozesse

1. Ist-Aufnahme
2. Brainstorming Verbesserungen
3. Vorschläge und Ideen rastern und auf Layout darstellen
4. Kaizen-Zeitung schreiben
5. Umsetzung starten
6. Abschlusspräsentation

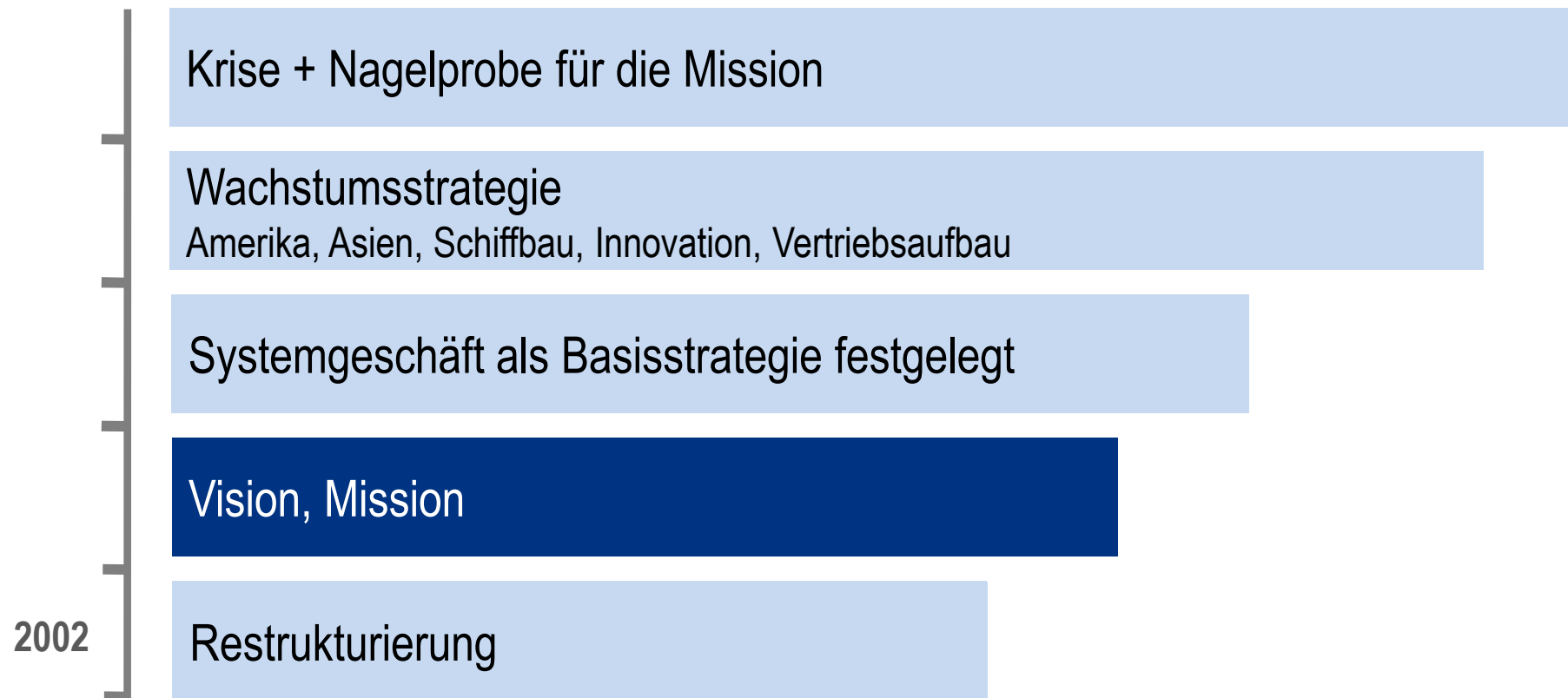




Nr.	Beschreibung	Gewinn	Kapitaleinsatz	Wachstum	Mitarbeiter	Kunde	Qualität	Sonstiges	Termin
6.2.4	Aufbau Produktmanagement - Ziele und Wirkung		x						y
6.2.5	PKA: Änderungsmanagement	x							r
6.2.6	Einführung Standardisierung		x						y
7.1.2	Rationalisierung Montage	x							g
7.1.4	Rationalisierung Vorfertigung	x							y
7.1.5	C-Teile-Management		x						g
7.1.6	Optimierung Lager	x							g
7.1.8	Entsorgungskonzept					x			y
7.1.9	Wareneingang	x							y
7.1.10	Aufbau Auftragsleitstelle				x				g
7.1.13	Wertgestaltung 2003	x							g
7.1.14	Neuprodukt X2003		x						y
7.1.15	Internes Kanban		x						y
7.1.16	Externes Kanban		x						y
7.1.17	Optimierung Umlagerungen		x						g
7.1.18	Rationalisierung Baugruppen	x							g



# Entwicklungsstufen R. STAHL





# Unsere Vision von Führung



Das R. STAHL Management ist drei Gruppen verpflichtet.

## KUNDEN

Der Kunde steht im Mittelpunkt unseres Denken und Handelns.



**Kunden-  
zufriedenheit**

## MITARBEITERN

Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg. Sie leisten alles für den Kunden. Sie zu motivieren ist unsere höchste Führungsaufgabe.



**Mitarbeiter-  
zufriedenheit**

## AKTIONÄREN

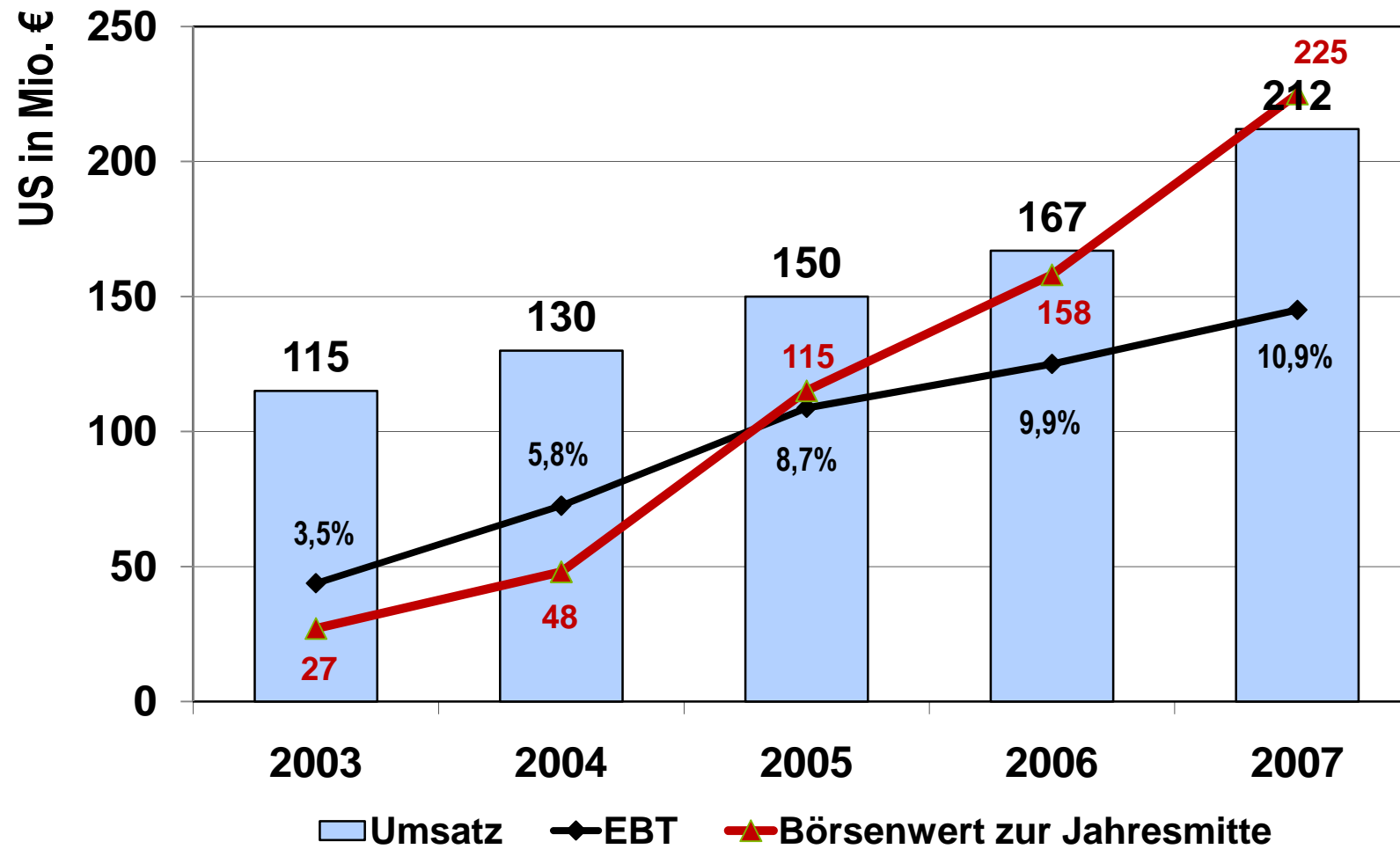
Der Erfolg ist das Ergebnis zufriedener Kunden und Mitarbeiter. Davon profitieren auch die Aktionäre durch einen guten Aktienkurs und eine angemessene Dividende.



**Aktionärs-  
zufriedenheit**

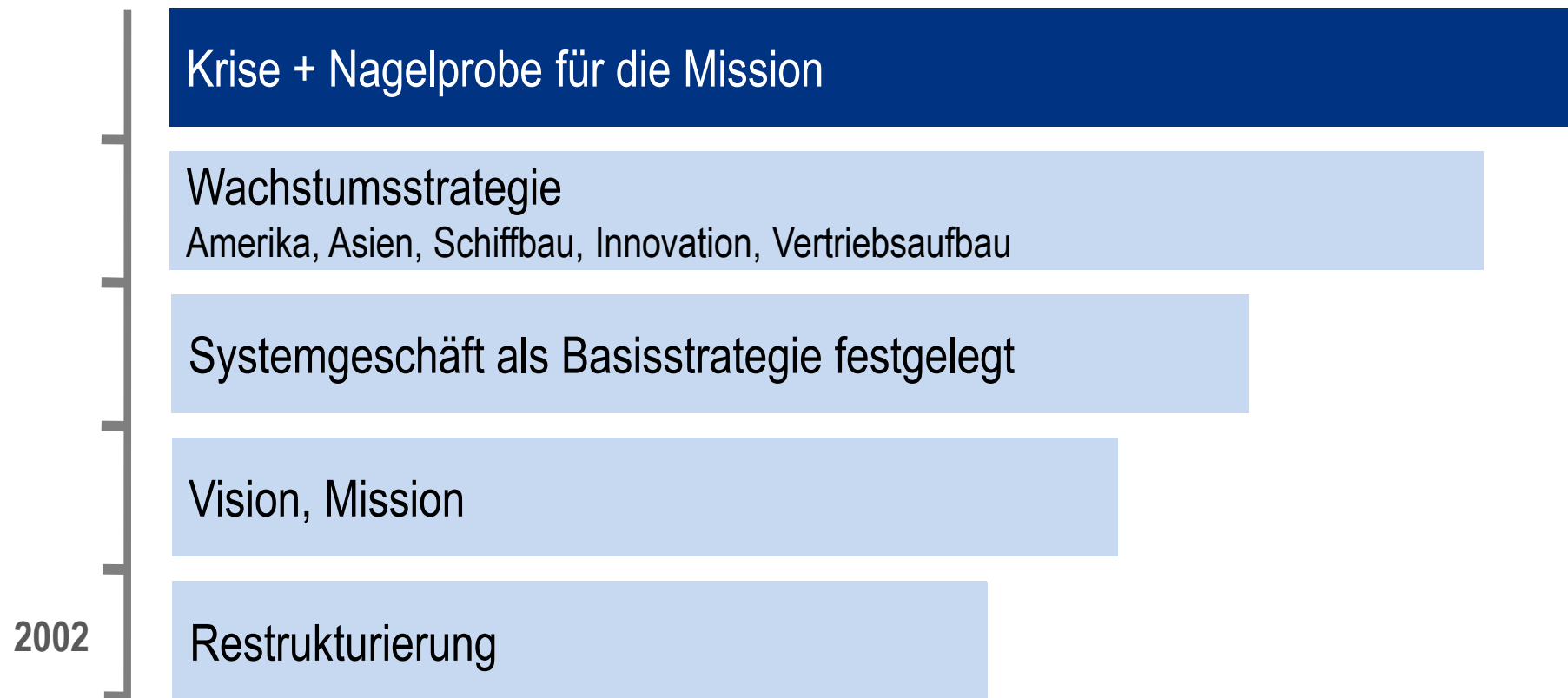


# Umsatz- und Ergebnisentwicklung





# Entwicklungsstufen R. STAHL

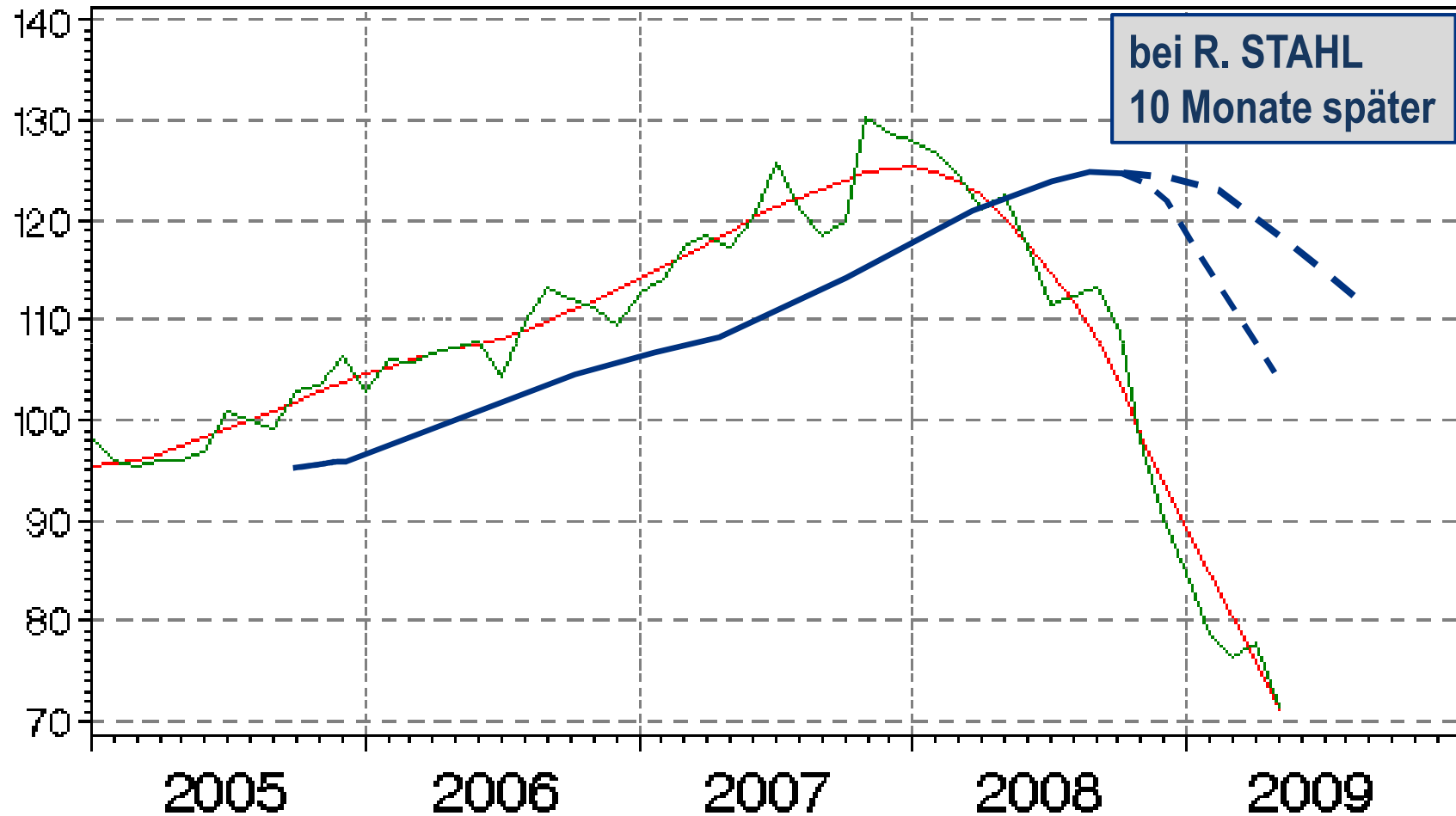






# Volumenindex des Auftragseingangs

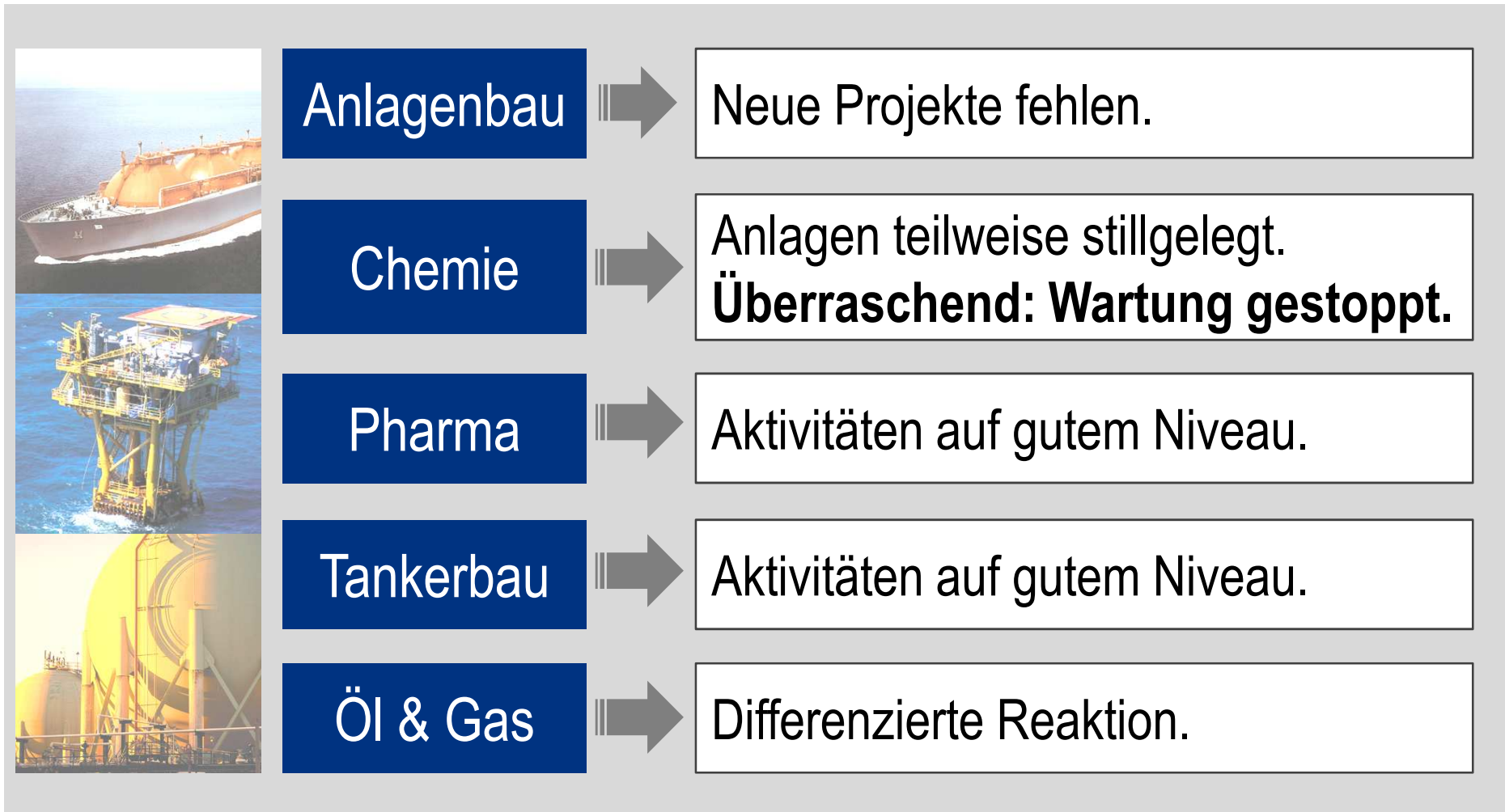
Investitionsgüterproduzenten



Quelle: Bundesamt für Statistik



# Aktivitäten unserer Kunden





# Ausgangsbasis vor der Krise



## Finanzdaten

- 85/15 der Personalkosten
- 43 % Eigenkapitalquote (2002 → 15 %)
- Nettofinanzüberschuss 23 Mio. Euro
- 8,5 % Umsatzrendite

## Wachstum

- 2006 bis 2008  
+71 Mio. Euro Umsatz / +47 %
- Systemgeschäft ausgebaut

## Entwicklung ausgebaut

- Vertrieb + Entwicklung ausgebaut  
Umsatz/Mitarbeiter 2008 gesunken  
Fixkosten gestiegen
- Hohe Kapitalbindung



# Unsere Ziele in der Krise



**Stammebelegschaft erhalten.**

**Gewinn muss Investitionen und Dividende sichern.**

**Unsere Strategie weiter umsetzen und Marktanteile gewinnen.**

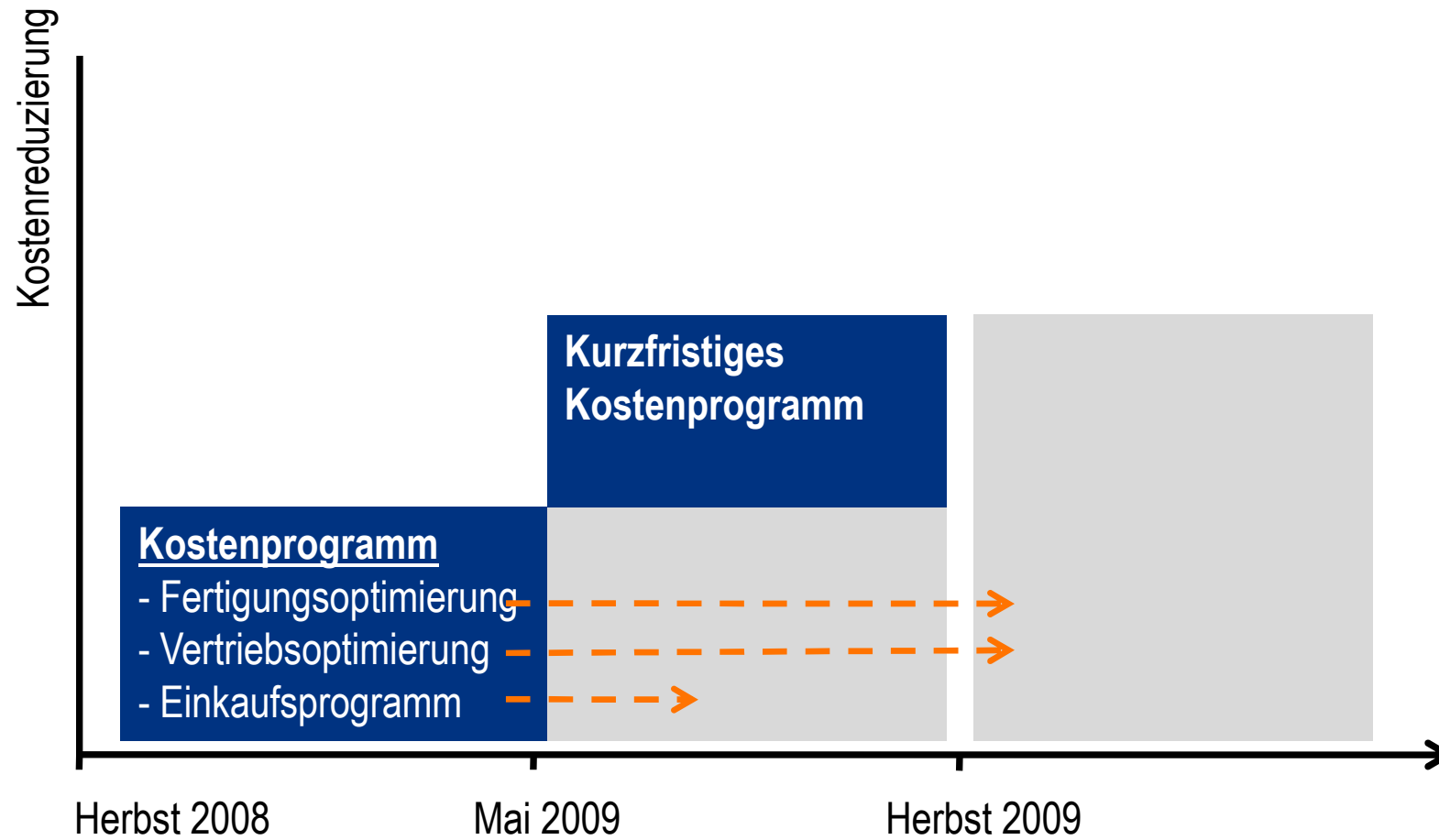
**Die Zeit des Umsatzrückgangs nutzen und Prozesse sowie Strukturen optimieren.**



## Maßnahmen in der Krise



# Kostenreduzierung





# Sofortmaßnahmen



Investitionen wie Neubau in Waldenburg oder Maschinenersatz werden geschoben.

Weltweiter Personalstopp.

Überprüfung aller Projekte auf Notwendigkeit.

Kosten senken mit aller Konsequenz.



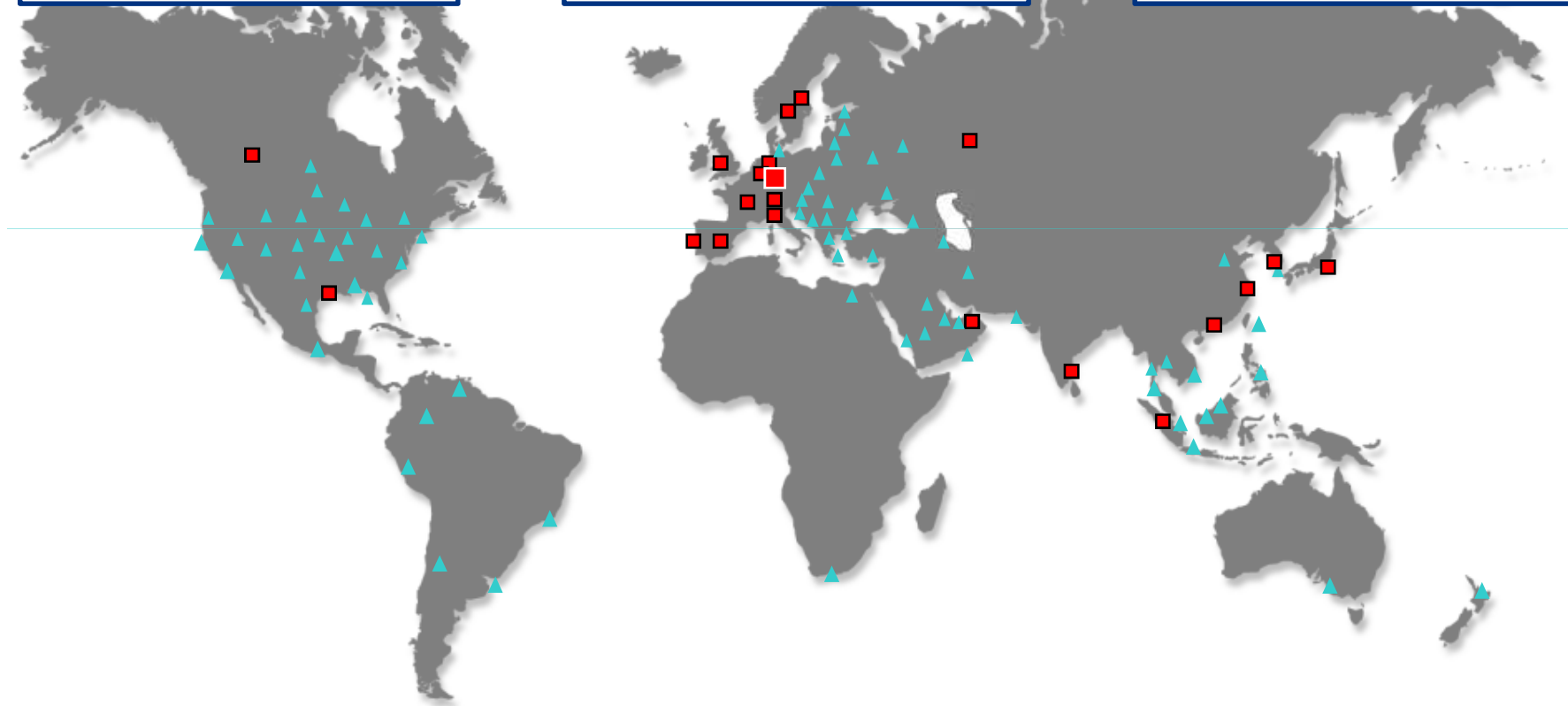
# R. STAHL weltweit



**R. STAHL Waldenburg**  
→ ca. 800 Mitarbeiter

**Produzierende TG**  
→ ca. 50 Mitarbeiter/je TG

**Tochtergesellschaft**  
→ ca. 15 Mitarbeiter/je TG



■ Tochtergesellschaft

▲ Vertretung





# Kostenprogramm festlegen



## Grundsätzliches Vorgehen:

Einheiten, die Umsatzchancen haben nicht abwürgen, sondern fördern.  
Kosteneinsparung in allen anderen Bereichen:

1. Umsatzerwartung **vorgeben**
2. Grobe Soll-GuV bei vorgegebenem Umsatzniveau ermitteln
3. Einsparungsziel festlegen je Verantwortungsbereich
4. Einsparpotenziale für Führungskräfte vorbereiten (soweit machbar)
5. Zeit, Controllerhilfe und Priorität vorgeben
6. Rückmeldung einsammeln und standardisiert darstellen
7. Wöchentlich/monatlich Kontrollmechanismen festlegen
8. Kontrollieren und sofort nachfragen

**Jeder braucht ein sachgerechtes Einsparziel.**



# Kostenprogramm festlegen



## Chancenorientierte Differenzierung:

Einheiten, die Umsatzchancen haben nicht abwürgen, sondern fördern.

### Große Einheiten:

1. Overhead muss die untere Kostenlinie realisieren.
2. Für Fertigung und Vertriebsabwicklung werden monatlich die Umsatzlinien der drei Folgemonate neu festgelegt. Daraus resultiert die Kostenvorgabe.

### Kleine Einheiten:

1. Festlegung, ob Chance oder Kosteneinsparung überwiegen soll.
2. Chance  $\Rightarrow$  Umsatzvorgabe, Kosten akzeptieren (keine Doppelfront).
3. Kosten  $\Rightarrow$  Umsatzvorgabe und dazu Kostenkorsett festlegen.

**Kostenbremse nachlassen, wenn AE kommt**

**= einfach**

**Kostenbremse nachträglich anziehen**

**= schwierig**



## Sachkosten stehen weltweit auf dem Prüfstand.

Beratungsleistungen reduzieren.

Reisekosten einsparen (z.B. nur Economy-Flüge), Videokonferenz, Standorttourismus beenden.

Chancen nutzen und Dienstleistungen durch eigene Kapazitäten abdecken.



# Personalkostenflexibilität



Urlaub und Überstunden abbauen.

Arbeitszeitkonten, heute noch im Plus  
→ bis „-70 Stunden“ möglich.

Befristete Arbeitsverträge und Leiharbeitnehmer-Verträge  
auslaufen lassen.

Kurzarbeit in den unteren Einkommensgruppen.

Tarifvertrag Beschäftigungssicherung.

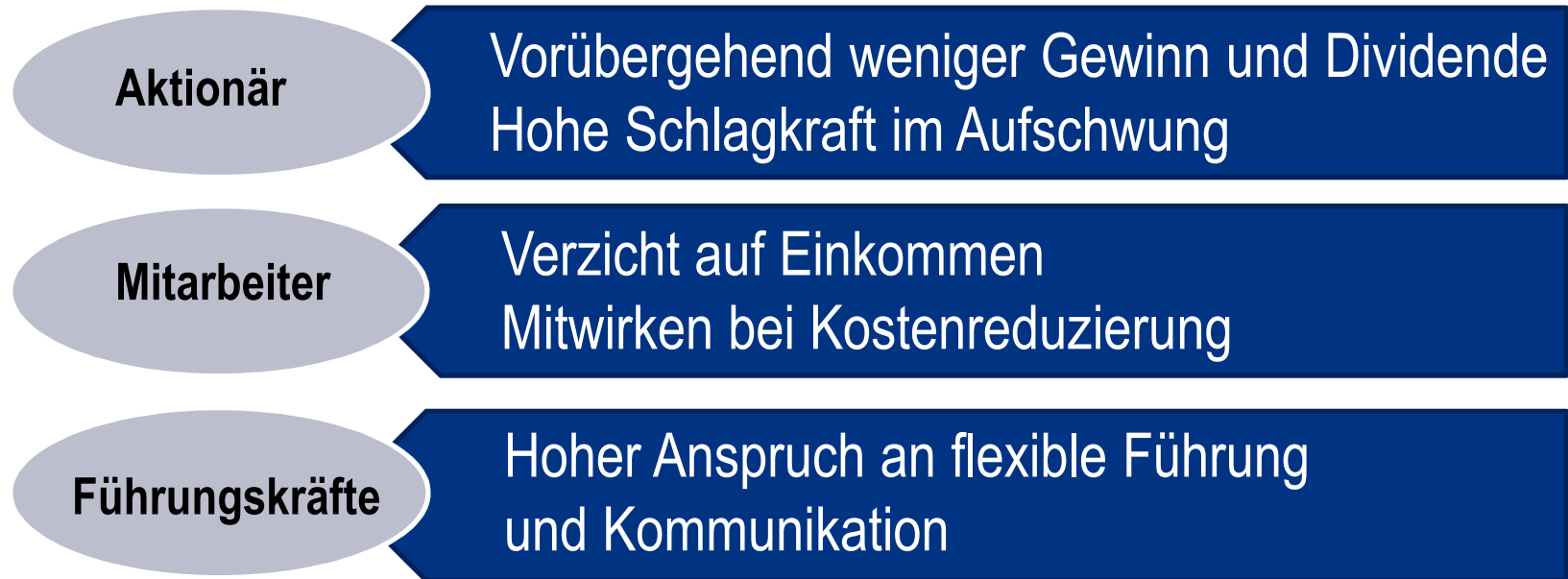
**Solidarität bezieht alle Ebenen ein!**



# Anspruchsvolle Zielstellung



**Das Ziel: „Die Stammebelegschaft halten“ stellt hohe Anforderungen**



**Die Belegschaft muss mitziehen!**



## Kostenabdeckung

Aktivierung von

- Entwicklungsprojekten
- IT-Projekten
- eigenen Investitionen



## Schwierig nach IFRS:

- Reserven bilden in guten Zeiten und nutzen in der Krise
- Minuskonten-Ansprüche aktivieren (GuV-entlastend)
- Impairment-Tests zeigen Risiken in der Krise auf

⇒ **IFRS verschärft den Abschwung**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!