



weissman
consulting_

Ertragssteigerung:

Warum Familienunternehmen bei
einem sinkenden Ergebnis schnell
und aktiv gegensteuern müssen

Dr. Alexander Koch | Oktober 2025



weissman
consulting_

Ertragssteigerung:

Warum Familienunternehmen bei
einem sinkenden Ergebnis schnell
und aktiv gegensteuern müssen

Dr. Alexander Koch | Oktober 2025

TYPISCHE SITUATION



Sehr erfolgreiche Entwicklung der letzten Jahre

- Enormes Umsatz- und Ergebniswachstum in den letzten Jahren
- Auf- und Ausbau von Strukturen mit dem Blick nach vorne



Unerwartete Wende: Erheblicher Druck auf das Ergebnis

- Umsatzrückgang auf Grund rückläufiger Kundennachfrage
- Erhebliche Kostensteigerungen (fixe und variable Kosten)
- Austauschbarkeit führt zu intensivem Preiskampf



Handlungsbedarf für eine aktive Ergebnisverbesserung

TYPISCHE SITUATION



Sehr erfolgreiche Entwicklung der letzten Jahre

- Enormes Umsatz- und Ergebniswachstum in den letzten Jahren
- Auf- und Ausbau von Strukturen mit dem Blick nach vorne



Unerwartete Wende: Erheblicher Druck auf das Ergebnis

- Umsatzrückgang auf Grund rückläufiger Kundennachfrage
- Erhebliche Kostensteigerungen (fixe und variable Kosten)
- Austauschbarkeit führt zu intensivem Preiskampf



Handlungsbedarf für eine aktive Ergebnisverbesserung

Ignoranz und Wegschauen



Paralyse und Kopf in den Sand



Aktionismus ohne Richtung



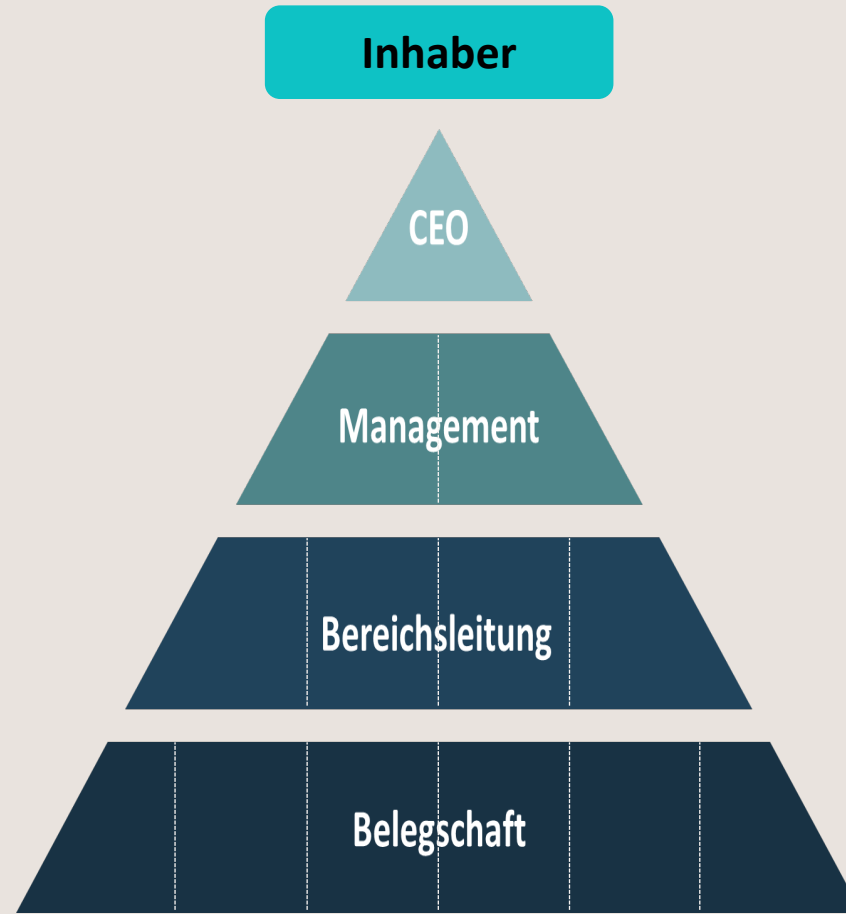
Köln:

**"Ein Orkan! Wir werden
alle sterben."**

Hamburg:

"Büschchen windig heudde."

BEWUSSTSEIN
für die
Situation



Beobachtungen

- Von „oben“ nach „unten“ nehmen Kenntnis und Bewusstsein für die wirtschaftliche Situation ab
- „Silos“ in der Organisation verhindern das Ziehen an einem Strang

RISIKEN:

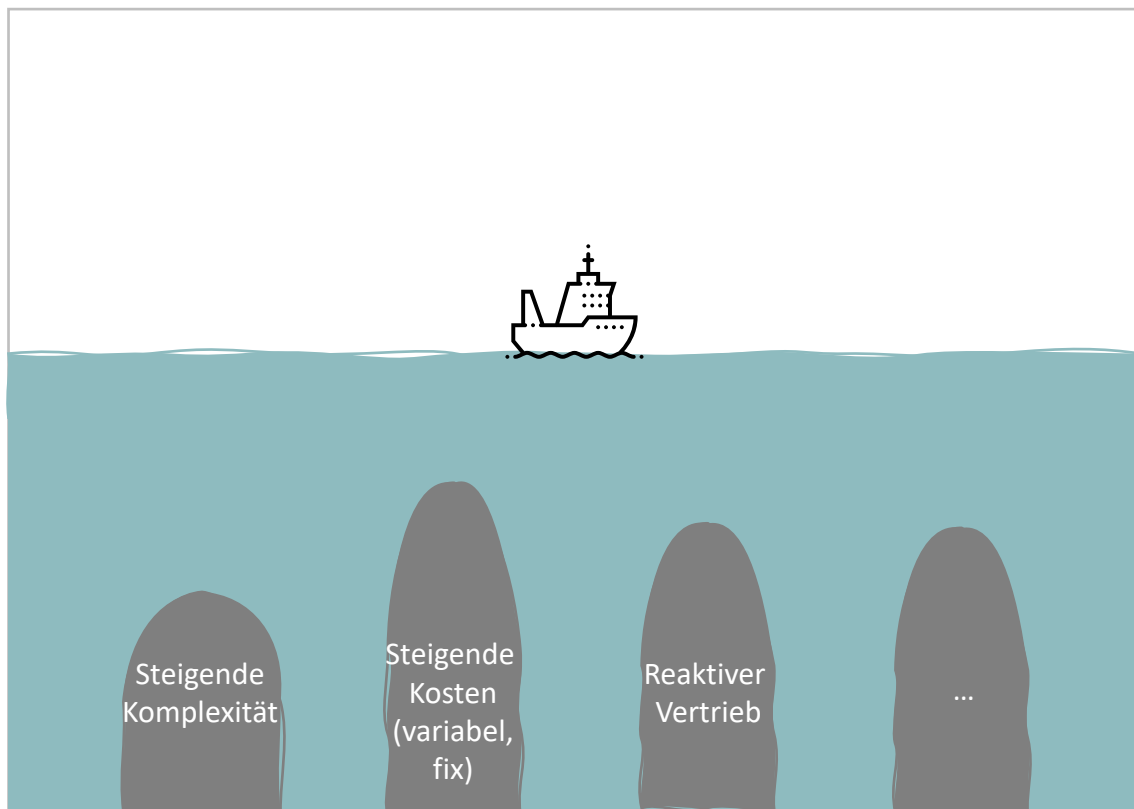
- Stückwerk
- Keine ausreichenden Hebel



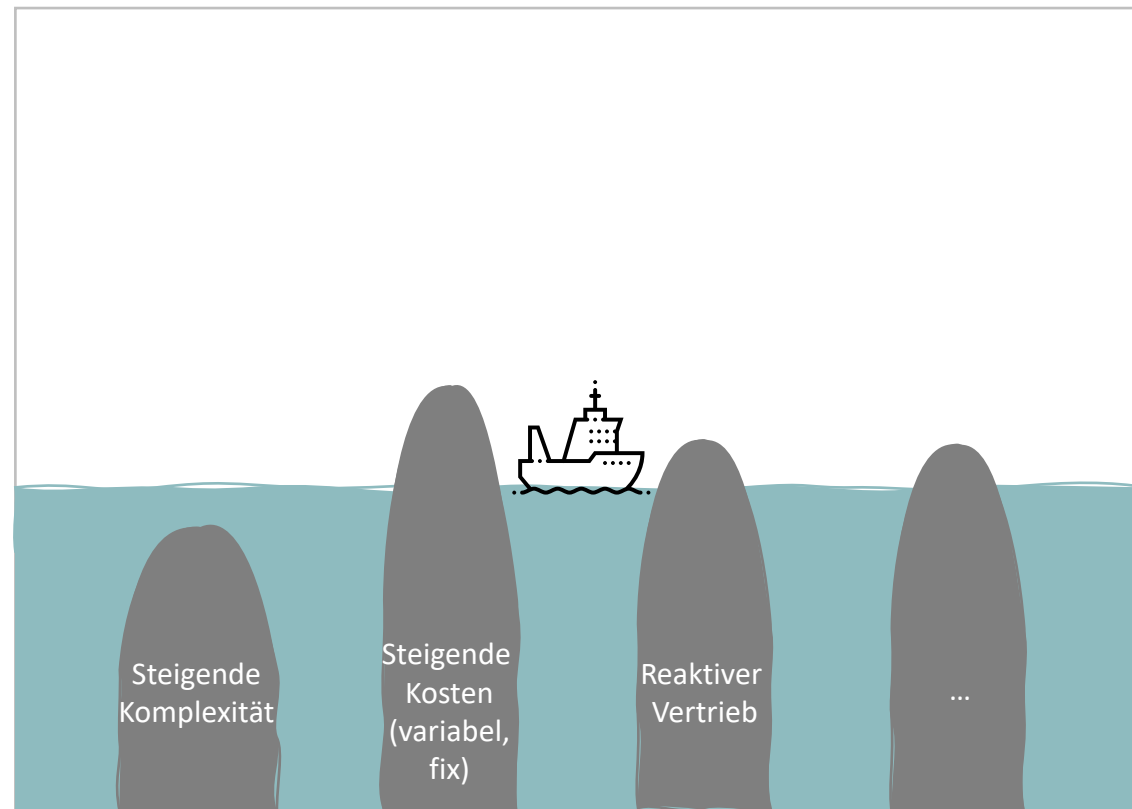
DER „SEE DER BESTÄNDE“

UNTIEFEN WERDEN OFT ERST BEI SINKENDEM WASSERSTAND SICHTBAR

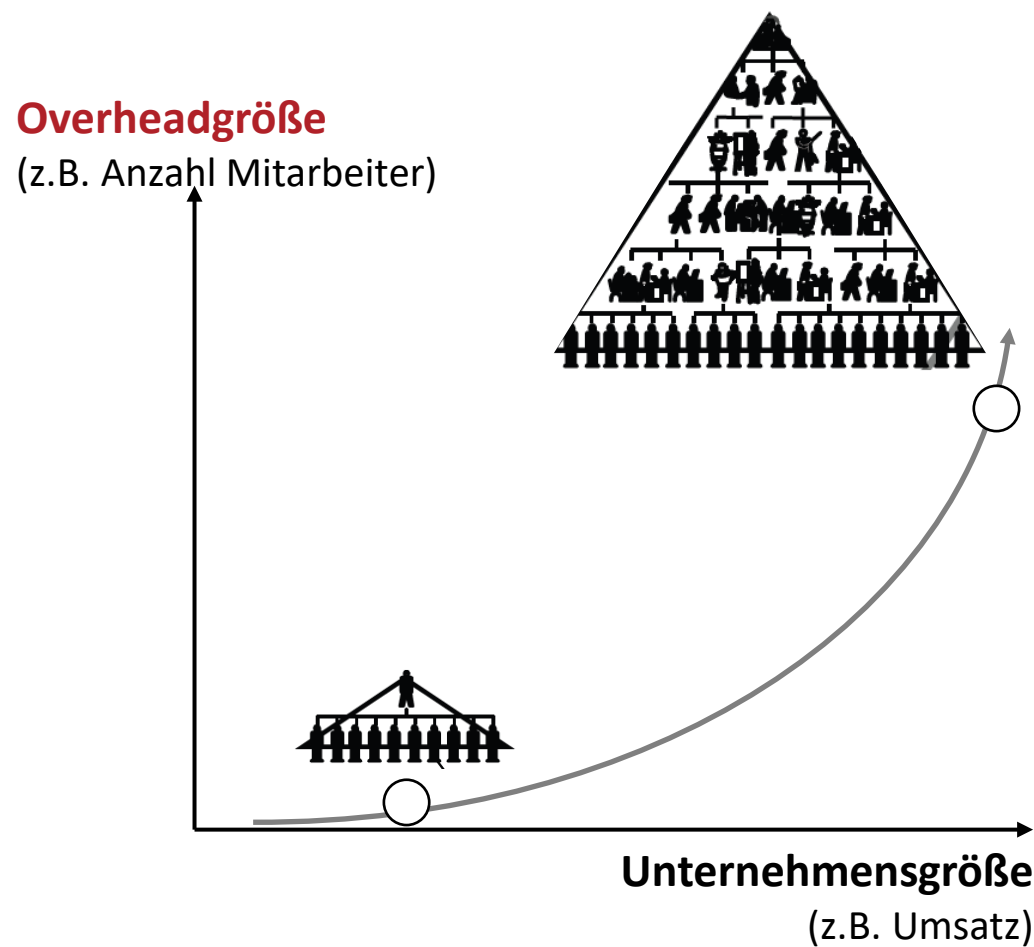
Bei ausreichendem Wasserstand sind Untiefen (vermeintlich)
kein Problem UND die Untiefen sind nicht sichtbar

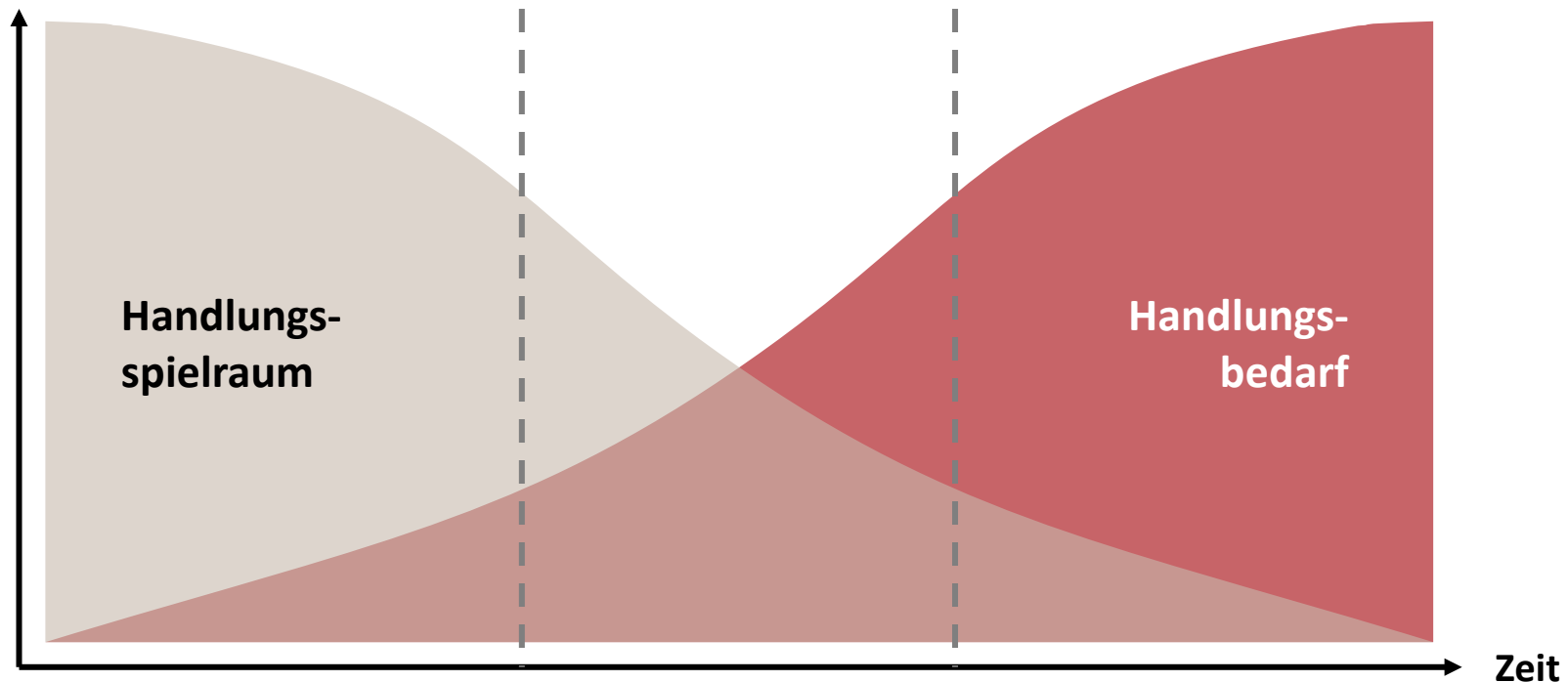


Wenn der Wasserstand sinkt,
lassen sich die Untiefen nicht mehr überdecken



ÜBERPROPORTIONAL WACHSENDE OVERHEADSTRUKTUREN IM WACHSTUMSPROZESS

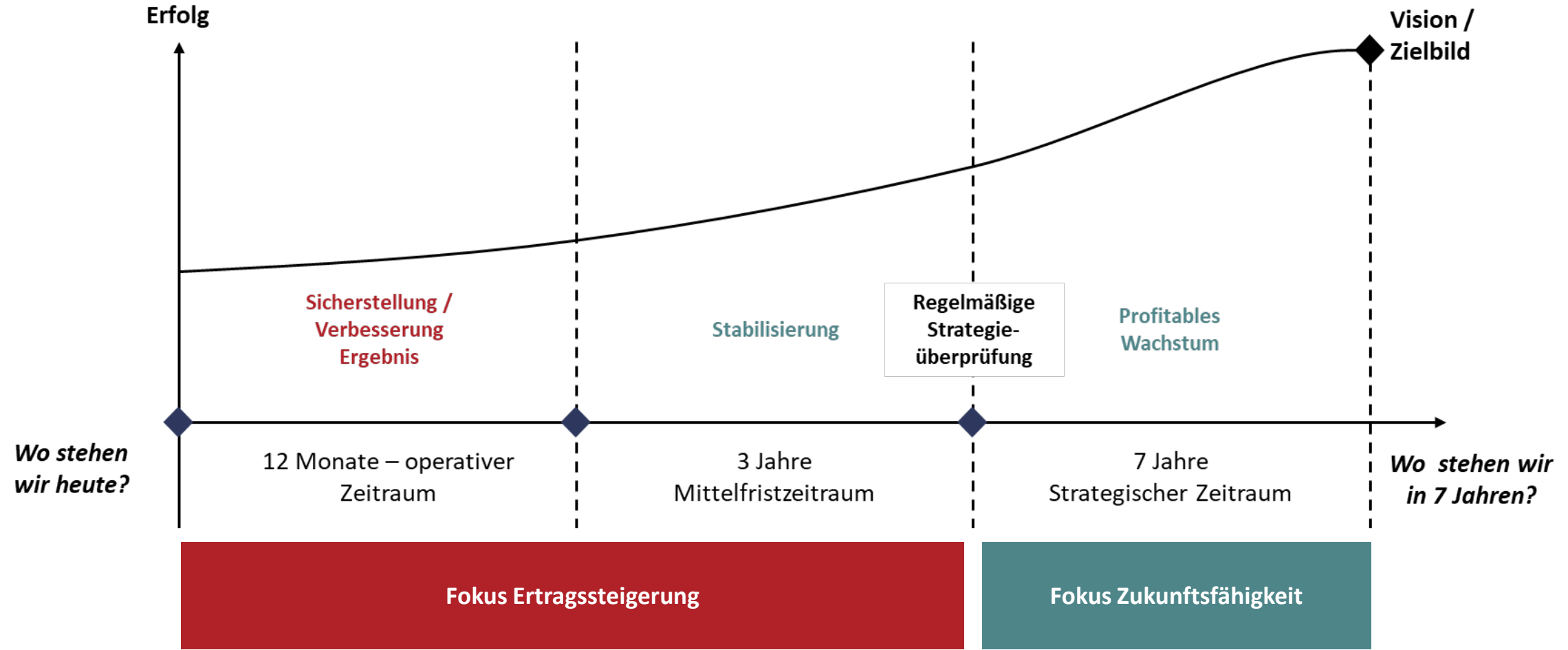




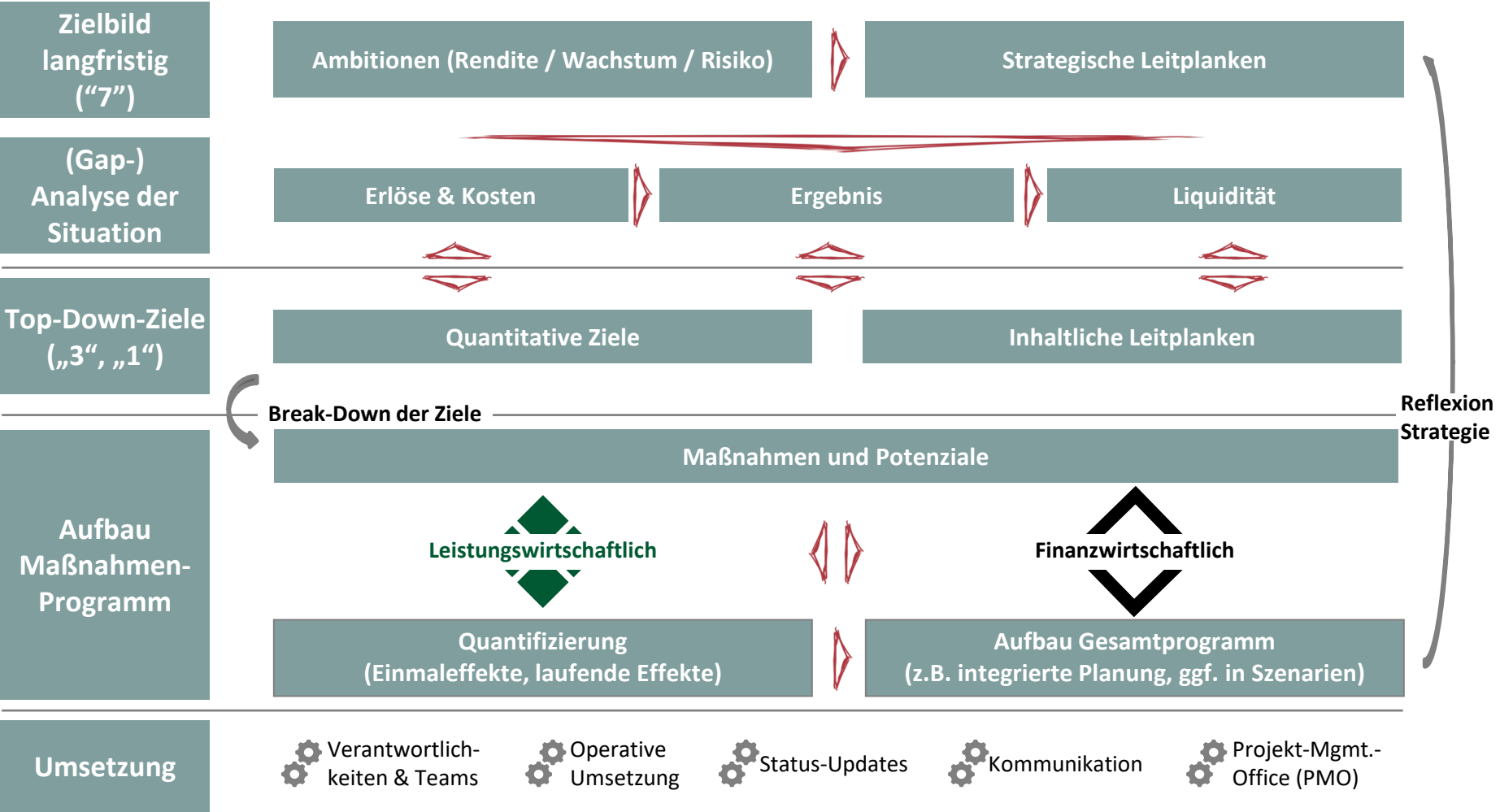
Das bedeutet:

Für eine langfristige Wertsteigerung müssen Ursachen von Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und konsequent bearbeitet werden, ohne aber die Zukunft aus den Augen zu verlieren!

VERBINDEN SIE „GEGENWARTSFÄHIGKEIT“ UND „ZUKUNFTSFÄHIGKEIT“

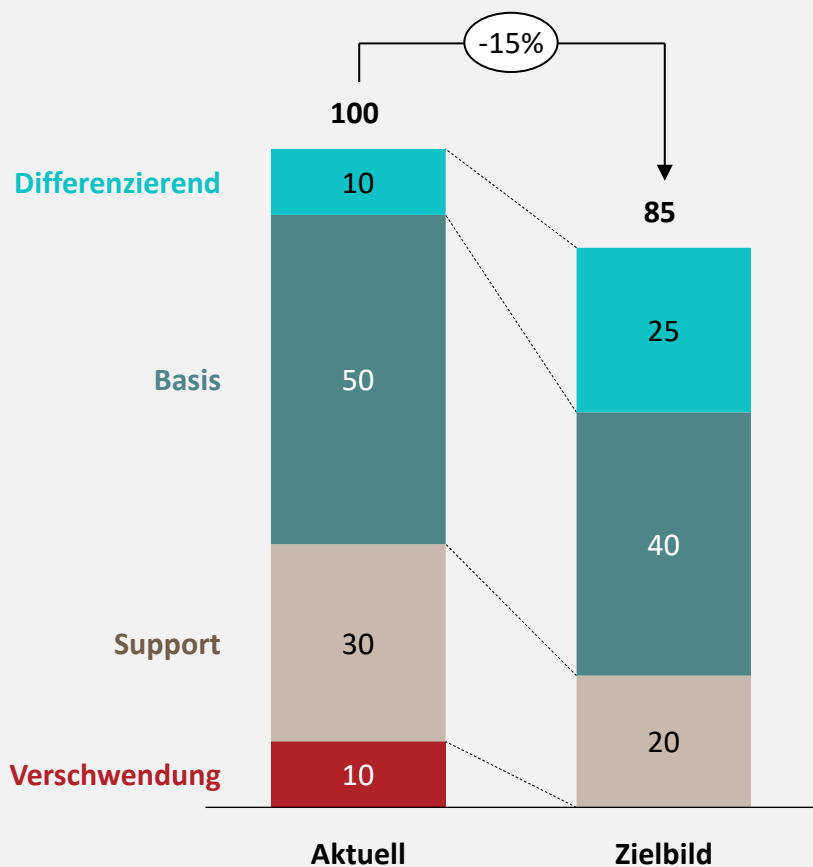


LEITMODELL FÜR DIE ERTRAGSSTEIGERUNG



ZIEL IST ES, DIE KOSTEN ZU SENKEN UND DIE KOSTENSTRUKTUR IN IHRER QUALITÄT ZU VERBESSERN

Zielwerte Kostenstrukturen (schematisch)



Kostenkategorien und grundlegende Stoßrichtungen

Differenzierend

Fähigkeiten mit dem entscheidenden Beitrag zur Wettbewerbsdifferenzierung



*Beibehalten/
Ausbauen, um differenzierende Qualität aus Kundenperspektive zu erreichen*

Basis

Notwendige Fähigkeiten, um am Markt teilnehmen zu können (direkter Kundenmehrwert)



*Optimieren/
Reduzieren, um effizient eine „ausreichende“ Qualität für die Teilnahme am Markt zu liefern*

Support

Grundlegende (auch indirekte) Tätigkeiten, die den Betrieb ermöglichen, aber keinen direkten Kundenmehrwert schaffen



Reduktion, um niedrigere Kosten als der Wettbewerb zu realisieren

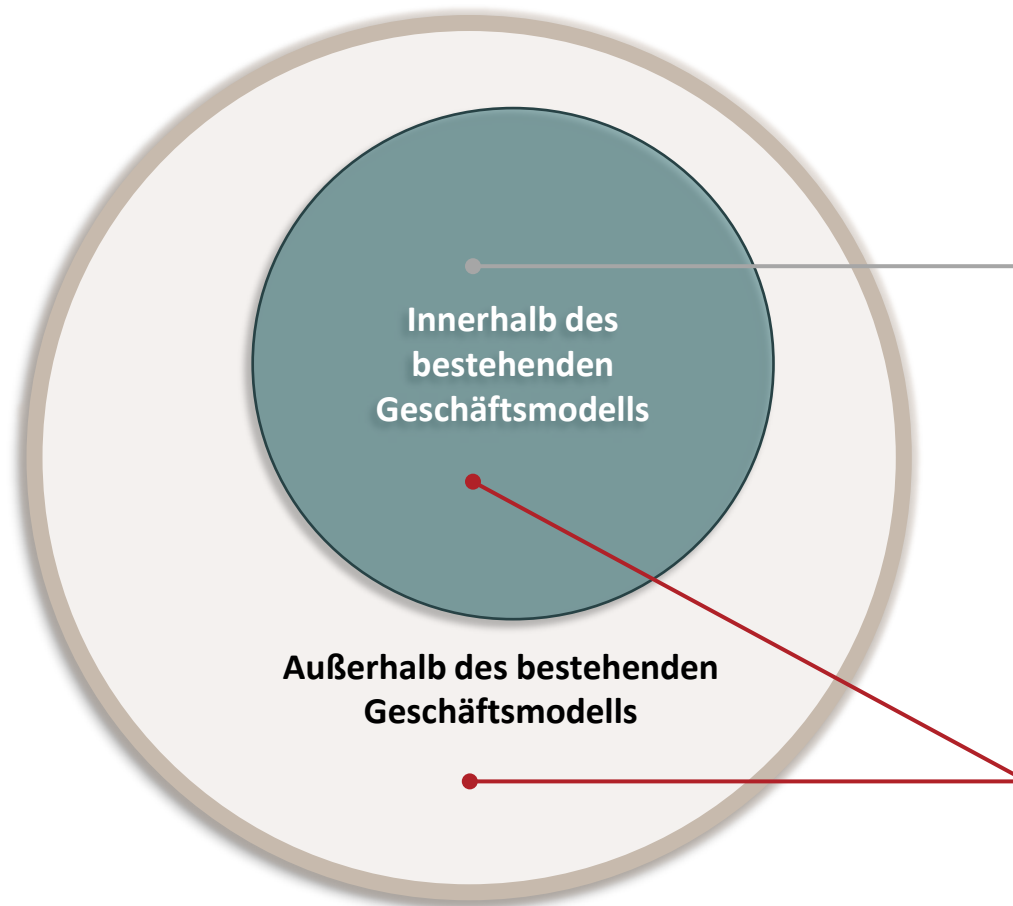
Verschwendung

Tätigkeiten ohne Beitrag zur Wertschöpfung



Kosteneliminierung, um Verschwendung nachhaltig zu stoppen

JE GRÖßER DAS ZIEL, DESTO GRÖßER MUSS AUCH DER DENKRAHMEN GESPANNT WERDEN



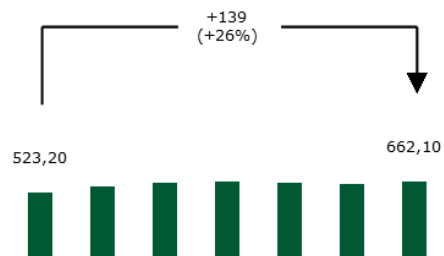
Zielsetzung		Typische Ansatzpunkte
Geringe Einsparung	5%	natürliche Fluktuation, kleinere „Eingriffe“ in Prozesse und Kostenstruktur...
Moderate Einsparung	10%	Effizienzsteigerung in relevanten Prozessen, Reduktion einzelner Leistungen...
Ambitionierte Einsparung	15%	Umfassende Veränderung von Prozessen und Leistungen, gezielte Reduzierung von Personalstrukturen...
Radikale Einsparung	> 20%	Erheblicher Abbau von Ressourcen / Kompetenzen und Personal, Restrukturierung der Organisation, geht oft auch mit einer Reduktion des Outputs einher (Down-Sizing), ggf. Veränderung des Geschäftsmodells

ÜBERSICHT ZUR AUSGANGSITUATION

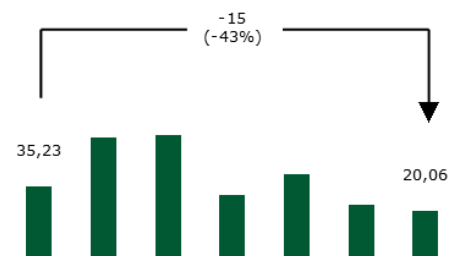


Fact-Sheet *Bereich* (Beispiel Bereich XY)

Umsatz Unternehmen 2019 - 2025



EBITDA Unternehmen 2019 - 2025



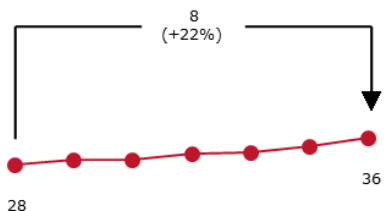
Effizienz-Ziele / Bereichs Ambition



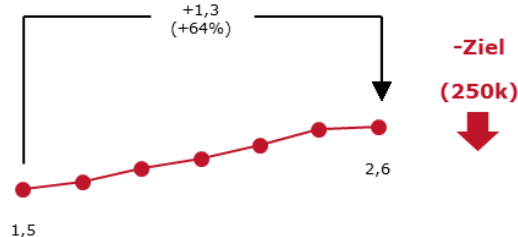
Reduktion Personalaufwand um **250 TEUR** | **10%**
Reduktion Sachaufwand um **40 TEUR** | **8%**

Beispiel

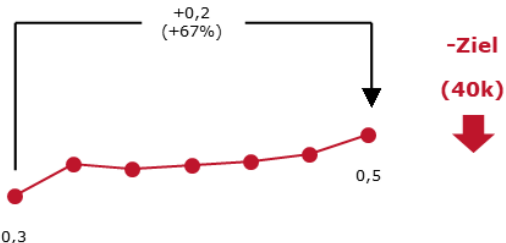
Entwicklung Personal in FTE 2019 - 2025



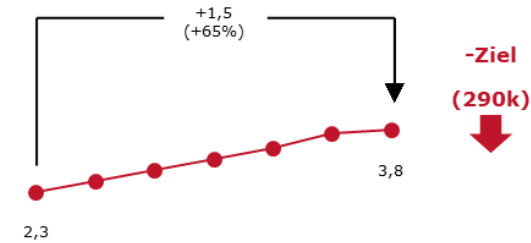
Entw. Personalaufwand in Mio. € 2019 - 2025



Entw. Sachaufwand in Mio. € 2019 - 2025



Entwicklung Aufwand* in Mio. € 2019 - 2025



Bereichs-BAB in EUR

Jahr	2023	2024	2025 (Budget)
Gesamtleistung netto			
Wareneinsatz			
Rohrertrag			
Sonstige variable Aufwendungen			
Deckungsbeitrag 1			
Personalaufwand			
Deckungsbeitrag 2			
Sonstiger Gebäudeaufwand			
Sachaufwand			
Betrieblicher Aufwand ohne Mieten			
EBITDA-R			
Mieten / Leasing Gebäude			
EBITDA vor Umlagen			

Leitfragen für die Entwicklung von Maßnahmen

Leitfragen

- Wo können wir effizienter werden?
- Welche Leistungen bzw. Leistungslevels können reduziert werden?
- Können fixe Kosten ggf. variabilisiert werden?
- Was muss erhalten werden, um den Betrieb aufrechtzuerhalten?
- Was wollen wir uns zusätzlich „leisten“ (z.B. um uns vom Wettbewerb zu differenzieren)?

Internes Benchmark

Vorgehen

Vergleich mit **historischer Entwicklung** von Kosten oder Vergleich zwischen **unterschiedlichen Standorten / Bereichen** zur Ableitung von Einsparzielen

Bewertung

- + Hohe Messbarkeit
- + Hohe Vergleichbarkeit
- + Nah am eigenen Geschäftsmodell
- Berücksichtigt sich verändernde Rahmenbedingungen (steigendes Lohnniveau etc.) nur unzureichend

Externes Benchmark

Vergleich der Kostenstrukturen mit denen vergleichbarer Betriebe und **Festlegung des Benchmarks als Zielgröße** für die Bereiche

- + Berücksichtigung des aktuellen Rahmens (veränderte Rahmenbedingungen etc.)
- Ggf. unterschiedliche Geschäfts- und Ertragsmodelle
- Erschwerte Messbarkeit und gewisse Ungenauigkeit (Fremdleistungen statt Personal etc.)

1. In welchen Bereichen können wir unsere **Effizienz steigern**?
2. Welche **Leistungen oder Leistungsniveaus** lassen sich **dauerhaft oder vorübergehend reduzieren**?
Auf welche können wir **bewusst verzichten**?
3. Welche Leistungen sind erforderlich, um den **Grundbetrieb** weiterhin sicherzustellen?
4. Ist es möglich, **fixe Kosten** in **variable Kosten** umzuwandeln?
5. Welche Leistungen sind notwendig, um uns beispielsweise gegenüber dem Wettbewerb abzuheben? — „**Differenzierende Kosten**“
6. Welche konkreten Maßnahmen können kurzfristig zu einer **Steigerung profitabler Umsätze** führen?

Keine Denkverbote!



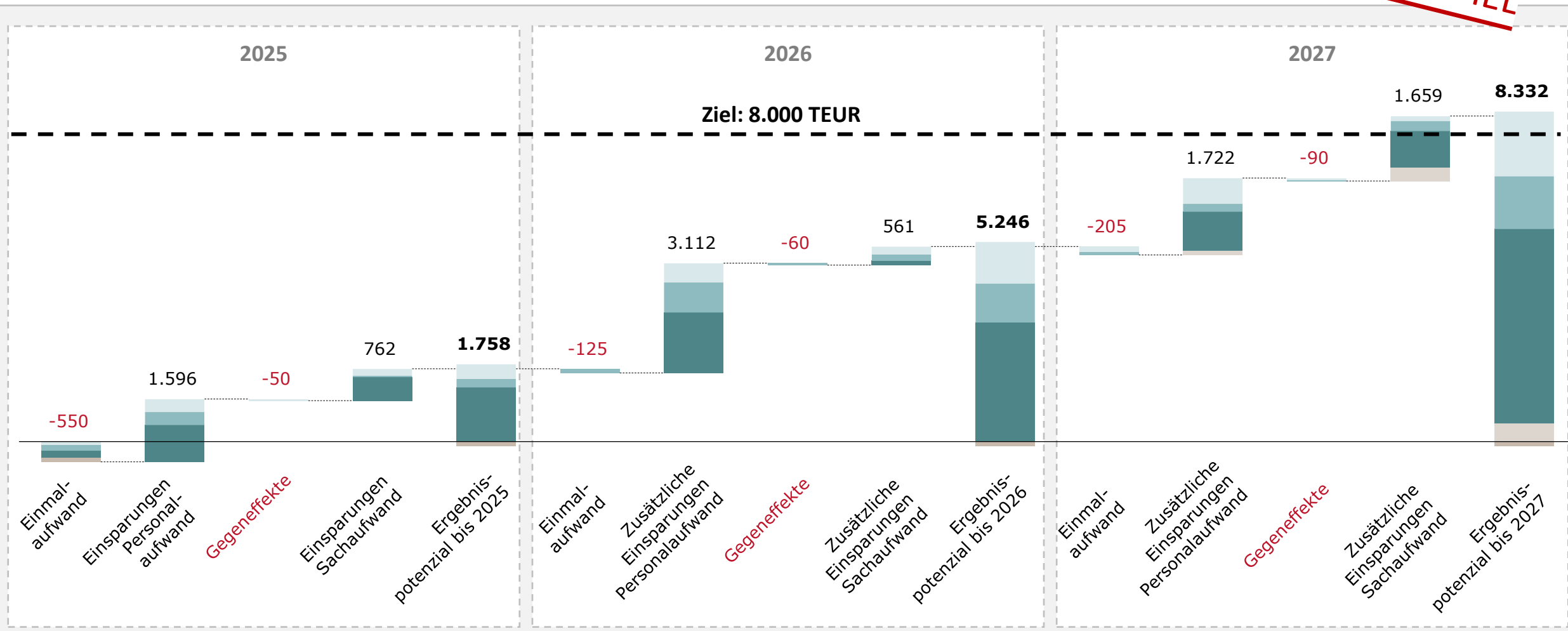
MAßNAHMEN NACH BEREICHEN – EINIGE BEISPIELE AUS DER PRAXIS

Support-Bereiche	Maßnahmen (beispielhaft)
Marketing	Reduktion der Kapazitäten im Bereich Produkt-Content
Vertrieb	Reduktion Verkaufstrainings
Rechnungswesen	Automatisierung der Mahnprozesse
Controlling	Reduzierung der Häufigkeit von Reports
Personalwesen	Reduzierung Schulungen in der Personalentwicklung
Personalwesen	Reduzierung der Anzahl der Auszubildenden
IT	Dienstleisterwechsel (z.B. Hardware)
IT	Konsolidierung der Systemlandschaft (inkl. Abschalten Altsysteme)

Direkte Bereiche	Maßnahmen (beispielhaft)
Beschaffung	Reduzierung Rohstoffkosten (Materialmix, Lieferanten etc.)
Entwicklung	Fokussierung der Entwicklung auf (wenige) strategierelevante Projekte
Produktion	Optimierung Rüstzeiten
Produktion	Veränderung Standortstruktur, Schließung Standort
Produktion	Anpassung Betriebszeiten an Auslastung (bei saisonalen Schwankungen, reduzierter Ansatzmenge)
Montage	Automatisierung des Zuführprozesses von Teilen an eine Montageanlage
Logistik	Teilweise Fremdvergabe der (bisher eigenen) Logistik
Logistik	Reduzierung der Tourenanzahl

PROJEKTBEISPIEL

HOCHLAUF DER ERGEBNISVERBESSERUNG – EIN BEISPIEL



Jahresplanung	Jahr												Inhalt
	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	
Programm-Review (als Teil des Strategie-Review)										▲			Jährliche Überprüfung des Effizienzprogramms und Planung für Folgejahr <i>GF, Programmmanagement</i>
Status-Update je Bereich (inkl. Kennzahlen)			▲			▲			▲			▲	Vorstellung des aktuellen Standes je Bereich <i>GF, Programmmanagement</i>
Update Monitoring je Bereich	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	<ul style="list-style-type: none"> • Monatliche Aktualisierung des Status je Maßnahme • Monatliche Prüfung und Durchsprache des Fortschritts je Bereich anhand der Monitoringliste <i>Bereichsleitung, GF</i> <i>bei Bedarf: Programmmanagement</i>
Team-Meetings / Regelkommunikation													Regel. Kommunikation zur Unterstützung und Verknüpfung der Bereiche <i>Bereichsleitung, Programmmanagement</i>


-  1. Schaffen Sie frühzeitig ein gemeinsames Verständnis und Bewusstsein von der wirtschaftlichen Situation
-  2. Setzen Sie Top Down klare quantitative Ziele für die Ertragssteigerung und geben Sie so Orientierung
-  3. Vermeiden Sie die „Salami-Taktik“
-  4. Vereinbaren Sie klare Leitplanken für die Ertragssteigerung (Zeitraumen etc.)
-  5. Denken Sie vor allem an das Unternehmen, stellen Sie keine Einzelpersonen über das Unternehmen
-  6. Suchen Sie nicht nur nach den großen Hebeln
-  7. Quantifizieren Sie alle Potenziale und legen konkrete Maßnahmen fest
-  8. Nehmen Sie die Mannschaft in die Verantwortung, aber lassen Sie sie nicht alleine
-  9. Legen Sie Ertragssteigerung als strategische Priorität fest und verankern diese im Führungskreis
-  10. Gehen Sie als Vorbild voran

ANSPRECHPARTNER



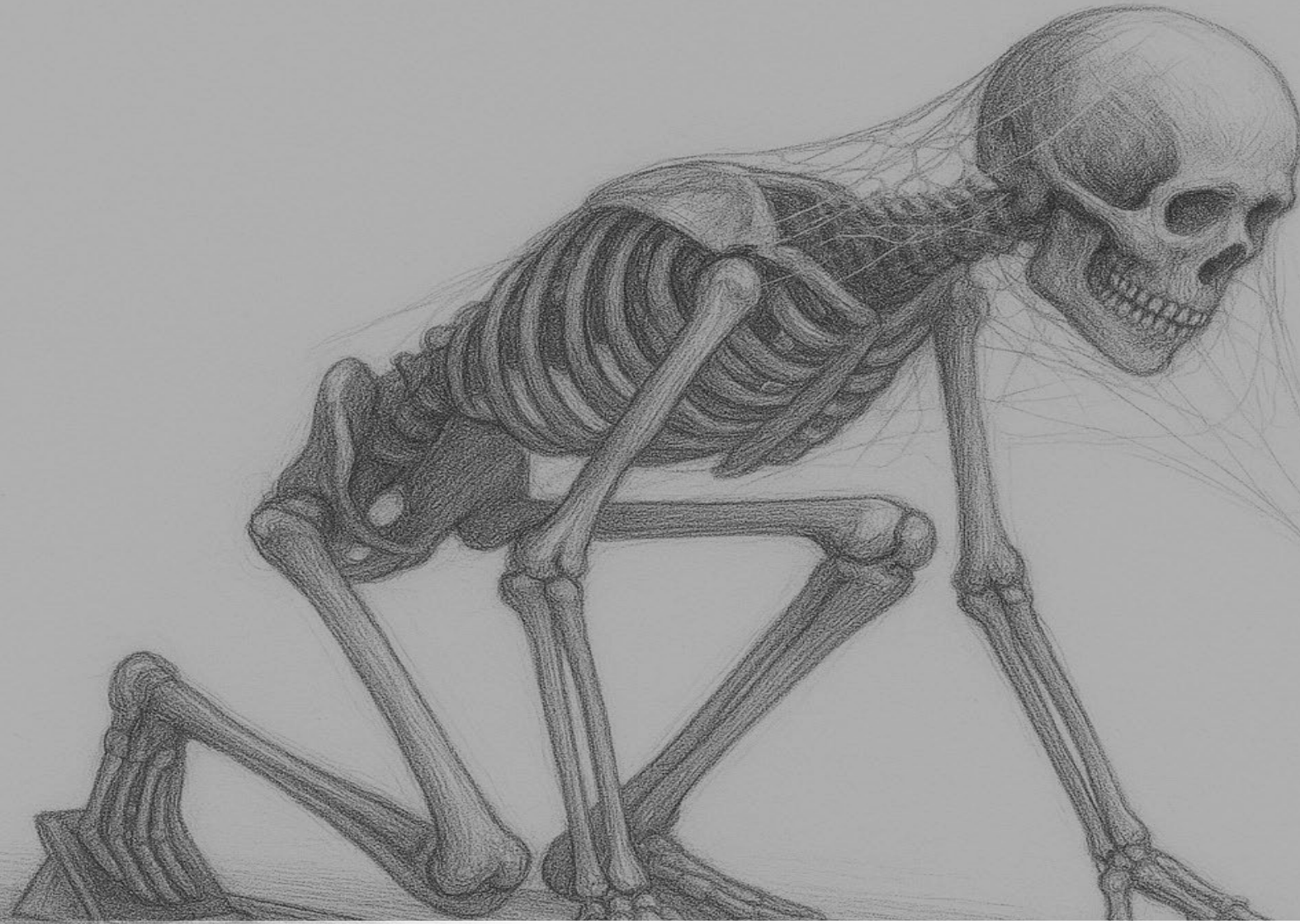
DR. ALEXANDER KOCH

GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER

 +49 171 777 2525

 koch@weissman.de

Weissman & Cie. GmbH
Längenstraße 14
90491 Nürnberg
www.weissman.de



FRÜHZEITIG STARTEN, DENN ABWARTEN KANN DIE ZUKUNFT KOSTEN