

**weissman  
consulting**



# **Fallstudie Ertragssteigerung**

**Familienunternehmen  
Lebensmittelhersteller**

Case Study

---

# Wie können Familienunternehmen ihren Ertrag steigern?

---



Wir befinden uns in einer wirtschaftlich schwierigen Phase: Deutschland ist aktuell von einer Rezession geprägt, und die Prognosen für das laufende Jahr sprechen eher von Stagnation oder gar einer anhaltenden Rezession.

Vor diesem Hintergrund stehen viele Familienunternehmen vor der Frage: Was können Sie als Unternehmer:innen tun, wenn Umsätze kaum noch wachsen oder sogar sinken und die Rentabilität durch steigende Lohn- und Produktionskosten zunehmend unter Druck gerät?

Doch auch wenn Ihre Umsätze noch wachsen, aber die Ertragssteigerung bisher nicht im Fokus stand, ist gerade jetzt der Moment, die Unternehmens-Effizienz weiter zu verbessern. Denn insbesondere Phasen des Wachstums bieten den Handlungsrahmen, um gestärkt und zukunftsfähig zu agieren.

Im Folgenden zeigen wir Ihnen am Beispiel eines Kunden aus der Lebensmittelindustrie, wie gezielte Maßnahmen zur Ertragssteigerung Schritt für Schritt entstehen und konkret umgesetzt werden können – damit Sie nicht nur kurzfristig reagieren, sondern den nachhaltigen Erfolg Ihres Familienunternehmens sichern.

# Ausgangssituation

Unser Kunde ist ein regional führender Lebensmittelproduzent in Familienhand, der über Jahrzehnte profitabel gewachsen ist und eine tragende Rolle für seine Region spielt. Aktuell befindet sich das Unternehmen allerdings in einer Ergebniskrise.

Grund dafür ist ein Rückgang der Kundennachfrage. Ein Down-Sizing als Reaktion auf die sinkende Nachfrage ist schwierig, da das Unternehmen historisch bedingt über Fertigungsstrukturen für eine (zu) große Ausbringungsmenge verfügt. Dem Unternehmen gelingt es zwar, dank einer neuen strategischen Marschroute die Absatzmenge zu steigern und den Umsatz zu

halten. Dafür setzen sie jedoch auf margenschwache Private-Label-Produkte, um die reduzierte Nachfrage nach eigenen Produkten zu kompensieren. In der Folge reduziert sich das EBITDA trotz gleichbleibender Umsätze und steigender Absatzmenge. Daher mussten kurzfristig Kostensenkungsmaßnahmen initiiert und eingeleitet werden mit dem Ziel, auch in den Folgejahren positive Unternehmensergebnisse zu erzielen.

Gleichermaßen sollte aber auch gewährleistet werden, dass langfristig die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens wirksam umgesetzt werden kann.

Insgesamt wurde, geführt durch die Geschäftsführung, ein Programm der Ergebnisverbesserung erarbeitet und umgesetzt, wobei hier zum einen Ziele der Geschäftsführung den Rahmen aufspannten, zum anderen aber die operativ Verantwortlichen aktiv in die Erarbeitung des Maßnahmenprogramms und natürlich in die spätere Umsetzung einbezogen wurden.

Im Kern ging es im Sinne des Lean-Prinzips um die Fragen: Was wird gebraucht, was nicht? Ohne Rücksicht auf „heilige Kühe“. Welches Service-Level in den einzelnen Bereichen ist gewünscht bzw. notwendig? Was bedeutet eine Reduzierung von Service-Levels, sowohl qualitativ als auch quantitativ? Welche Leistungen rechtfertigen den Aufwand, den sie mit sich bringen, und welche nicht? Wo gibt es Potentiale zur Effizienzsteigerung in den gegebenen Strukturen, Prozessen und Instrumenten?



A close-up, shallow depth-of-field photograph of a shelf in a grocery store. The shelf is filled with various bottles of hot sauce. The bottles are arranged in a row, with some in sharp focus and others blurred in the background. The colors of the bottles range from bright green to deep red. The lighting is warm, highlighting the textures of the glass and the vibrant colors of the sauces. A semi-transparent red banner is overlaid on the left side of the image, containing a quote in white text.

”

Wenn **Ertragssteigerung** fester Bestandteil der Unternehmensentwicklung ist und nicht als kurzfristiges Cost-Cutting verstanden wird, dann wird sie zum Motor für eine zukunftssichere Position am Markt.

# Zielsetzung

Durch eine fundierte Analyse konnten Wert- und Kostentreiber im Unternehmen ermittelt werden. Diese wurden der Geschäftsführung und dem Führungsteam vorgestellt, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und dem kommunizierten mittel- und langfristigen Zielbild des Unternehmens wurde das Ziel, also die notwendige Ertragssteigerung erarbeitet.

Auf Basis der Analysen und dem definierten Gesamtziel, wurden kurz- und mittelfristige Ertragssteigerungspotenziale je Bereich definiert. Die Vorgaben umfassten entsprechend der identifizierten Kostentreiber Ziele bzw. Potenziale je Kostenart.

Im nächsten Schritt wurden die identifizierten Potenziale durch konkrete Maßnahmen greifbar gemacht.

So entstanden messbare Aufgabenpakete mit klaren Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen je Unternehmensbereich.

Dieses Programm soll planmäßig kurz- und mittelfristig messbare Effekte erzielen – und zugleich so angelegt sein, dass es die langfristige Strategie des profitablen Wachstums nicht beeinträchtigt, sondern sogar verstärkt. Die reduzierten Kosten werden in den Budgetprozess des Unternehmens überführt und festgehalten.

So wird Ertragssteigerung im Unternehmen als fester Bestandteil der Unternehmensentwicklung verankert – und zum Motor für eine zukunftssichere Position am Markt.



# Vorgehen & Ergebnisse

Wir haben das Vorgehen und die Umsetzung gemeinsam mit dem Kunden in drei Schritten vollzogen.

## **Schritt 1: Kompakte Bestandsaufnahme – Klarheit schaffen, Richtung vorgeben**

Durch die gezielte Analyse relevanter Unterlagen und ergebnisorientierter Gespräche haben wir ein klares und fokussiertes Bild der zentralen Leistungen sowie der entscheidenden Wert- und Kostentreiber gewonnen. Außerdem haben wir die Kostenstrukturen mit internen und externen Benchmarks verglichen.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung haben wir – basierend auf den erwarteten Entwicklungen der kommenden Jahre und der bestehenden Ergebnisplanung – ehrgeizige, top-down formulierte Zielgrößen defi-

niert: Potenziale in Höhe von 6 Mio. Euro. Diese dienen als Kompass für notwendige Kostensenkungen und Ergebnissteigerungen und bilden den Handlungsrahmen. Mit ihrer Verabschiedung und klaren Kommunikation an alle Beteiligten haben wir den Grundstein gelegt – der Weg für das Programm der Maßnahmen war nun bereitet.

## **Schritt 2: Entwicklung und Bewertung eines quantifizierten Maßnahmenprogramms**

Gemeinsam mit den bereichsverantwortlichen Führungskräften, haben wir konkrete Maßnahmen zur Hebung der Potenziale erarbeitet. Dabei haben wir punktuelle Impulse und Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen und Projekten eingebracht.



So wurden konkrete Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung entwickelt, messbar quantifiziert und nach ihrem Potenzial klar priorisiert. Entscheidend dabei: die Definition der Auswirkungen der Einsparungen auf die Betriebsabläufe. Neben Veränderungen der Service-Levels, und Leistungsreduktionen konnten auch Effizienzsteigerungen erarbeitet werden. Je Maßnahme wurden auch Gegeneffekte (dauerhafte Zusatzkosten) und Einmalaufwände berücksichtigt. Wichtig war uns, dass für jeden Bereich ein klares Zielbild besteht: Was müssen wir morgen leisten? Wie erbringen wir diese Leistungen? Und welche Angebote stellen wir künftig ein? Welche Ressourcen benötigen wir dafür einmalig und dauerhaft?

Die Maßnahmen wurden stets im Einklang mit der langfristigen Strategie des Unternehmens und den gesetzten Leitplanken erarbeitet.

Das Ergebnis: Ein transparenter Prozess, aus dem ein gesamthaftes, wirksam strukturiertes Maßnahmenprogramm hervorging – mit klarer zeitlicher Staffelung, sodass der Weg zur nachhaltigen Ergebnisverbesserung präzise vorgezeichnet war.

### **Schritt 3: Aufbau des Umsetzungsprogramms & Steuerung – vom Plan zur Tat**

Im letzten Schritt haben wir gemeinsam mit unserem Kunden die entscheidenden Umsetzungsprojekte aus dem Maßnahmenprogramm konkretisiert. Auf dieser Basis entstand ein klar getaktetes Umsetzungsprogramm, das nicht nur den zeitlichen Ablauf definiert, sondern auch die Prioritäten festlegt.

Dabei wurden weitere im Unternehmen laufende Projekte und Initiativen bewusst mit einbezogen, um mögliche Ressourcenengpässe frühzeitig zu erkennen und transparent zu machen, wie z.B. die Schaffung eines Altersteilzeitmodells oder die Auslagerung von IT-Leistungen an einen externen Partner.

So wuchs Schritt für Schritt ein vollständiges Gesamtbild aller relevanten Projekte im Unternehmen – eine solide Grundlage, um Umsetzung und Steuerung zielgerichtet zu steuern und die geplanten Ergebnisverbesserungen nachhaltig zu realisieren.





”

Rechtzeitiges und konsequentes Handeln ist die Grundlage um langfristig zukunftsfähig zu sein – kein kurzfristiger **Aktionismus**.

---

# Fazit

---

Drei Schritte. Klare Fakten. Spürbare Resultate. Unser Ansatz macht sichtbar, was wirklich zählt: die zentralen Wert- und Kostentreiber des Geschäfts. Auf dieser Basis entwickelten wir gezielte, messbare Maßnahmen, die das Ergebnis nachhaltig steigern.

Wir arbeiteten eng mit den Fachbereichen des Familienunternehmens zusammen, haben vorhandene Ressourcen optimal eingebunden und so für schnelle, qualitativ hochwertige Umsetzung gesorgt. Zudem haben wir durch punktuelle Impulse und Erfahrungswerte Quick-Wins sichergestellt.

Das Resultat: Ein präziser Fahrplan mit klaren Prioritäten und realistischen Zeitplänen – das Werkzeug, um Ressourcen effizient zu steuern, Chancen konsequent zu nutzen und Risiken frühzeitig zu entschärfen.

So haben wir gemeinsam mit der Geschäftsführung und der Führungsmannschaft eine belastbare Grundlage für nachhaltiges Wachstum geschaffen, mit dem das Familienunternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern kann.



# Sie wollen mehr?

Für viele Unternehmer ist es zunächst eine neue Herausforderung, sich mit sinkenden Erträgen auseinander zu setzen, da sie es schlicht und ergreifend nicht gewohnt sind, im Krisenmodus zu arbeiten. Rechtzeitiges und konsequentes Handeln, dem Thema Ertragssteigerung Priorität geben, es als Chance für zukünftiges Wachstum sehen, ist die Grundlage um langfristig zukunftsfähig zu sein.

In dieser Case Study haben wir dargestellt, wie über eine aktive kurz- und mittelfristige Kostenoptimierung eine deutliche Ergebnisverbesserung erreicht werden konnte. Die Umsetzung des praxisnahen Ertragssteigerungsprogramms erzielte messbare Effekte und verstärkte die langfristige Strategie des profitablen Wachstums.

Wir laden Sie darüber hinaus ein, die individuelle Situation und Herausforderungen Ihres Unternehmens mit uns zu diskutieren. Nutzen Sie folgenden Link, um direkt einen 30 Minuten-Video-Call zu buchen oder melden Sie sich gerne „klassisch“ per E-Mail oder Telefon.

Ich freue mich, von Ihnen zu hören.

Ihr Dr. Alexander Koch

**Jetzt Termin mit Dr. Alexander Koch buchen.**

## Über Weissman & Cie.

Die Strategieberatung Weissman wurde 1987 von Prof. Dr. Arnold Weissman gegründet und wird in zweiter Generation von Moritz Weissman geführt. Selbst ein Familienunternehmen, hat sich Weissman dem Ziel verschrieben, die Zukunftsfähigkeit und den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen zu sichern und

sie in volatilen Zeiten spürbar vorwärts zu bringen. Dabei greifen Strategieberatung, Organisationsentwicklung, Prozessverbesserung, Führung und Begleitung der Unternehmerfamilie ineinander. In über drei Jahrzehnten hat Weissman branchenübergreifend rund 1.000 Kunden bei über 3.000 Projekten begleitet.


**weissman  
consulting** —



 **Ansprechpartner**

**Dr. Alexander Koch**

Geschäftsführender Gesellschafter

 **+49 911 58 67 70**

Klicken Sie hier und buchen ein  
Orientierungsgespräch mit  
**Dr. Alexander Koch**




**weissman  
consulting** —



 **Ansprechpartner**

**Ralf Kellermann**

Senior Projektleiter

 **+49 911 58 67 70**

Klicken Sie hier und buchen ein  
Orientierungsgespräch mit  
**Ralf Kellermann**



**weissman  
consulting** —



**Wir sind für Sie da!**

 **Herausgeber**

Weissman & Cie. GmbH  
Längenstraße 14  
90491 Nürnberg