



Praxisleitfaden für CFOs im Mittelstand:

5 typische Denkfehler bei rückläufigem Gewinn

und wie Sie heute die Rendite-
potenziale von morgen sichern

Liebe Leserin, lieber Leser,

viele mittelständische Familienunternehmen stehen aktuell vor einer Zäsur: Jahrzehntelang gewohnte Erfolgsmechanismen funktionieren nicht mehr so wie früher. Märkte wachsen langsamer oder schrumpfen, Kosten steigen in ungekanntem Tempo und der Wettbewerb wird härter und internationaler. Wer heute im Mittelstand Verantwortung trägt, spürt den Druck an mehreren Fronten – und muss gleichzeitig den Spagat meistern zwischen kurzfristiger Ergebnisverbesserung und langfristiger Zukunftssicherung.

Gerade in Familienunternehmen ist diese Aufgabe besonders komplex. Hier werden strategische Entscheidungen nicht allein nach Quartalszahlen getroffen, sondern stets auch mit Blick auf Generationen, Werte und unternehmerische Verantwortung. Doch genau dieser Anspruch gerät in Gefahr, wenn die Ertragskraft nachlässt. Denn ohne ausreichend Rendite schwindet nicht nur der finanzielle Handlungsspielraum – auch Innovationsfähigkeit, Investitionskraft und unternehmerische Freiheit werden massiv eingeschränkt.

Die größte Herausforderung: Die Grenzen vieler Unternehmen liegen heute nicht nur im Markt, sondern in eingefahrenen Denk- und Handlungsweisen. Strukturen, Prozesse und Routinen, die in Wachstumsjahren aufgebaut wurden, werden oft nicht kritisch hinterfragt. So bleiben Ertragspotenziale ungenutzt, während Risiken unterschätzt oder verdrängt werden.

Dieses Whitepaper zeigt, warum die Ertragssteigerung gerade jetzt zur Überlebensfrage wird – und wie Sie durch die Vermeidung typischer Denkfehler die Grundlage für nachhaltigen Erfolg schaffen. Auf Basis unserer Erfahrung aus über 3.000 Projekten in mittelständischen Familienunternehmen geben wir Ihnen praxisnahe Einblicke, wie ein wirksames Ertragssteigerungsprogramm aussieht, das nicht nur kurzfristig wirkt, sondern Ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig absichert.

Dr. Alexander Koch

Geschäftsführender
Gesellschafter

Weissman
Consulting



Wachstum im Rückwärtsgang

Risiken für Ertrag und Zukunftsfähigkeit

Die wirtschaftliche Lage vieler mittelständischer Unternehmen ist von einer zunehmenden Komplexität und Unsicherheit geprägt. Während einzelne Kennzahlen auf den ersten Blick noch solide erscheinen mögen, offenbaren sich bei genauerer Betrachtung strukturelle Risiken und eine schleichende Erosion der Ertragskraft. Drei besonders kritische Symptombereiche zeigen, wie fragil die aktuelle Situation vieler Unternehmen tatsächlich ist.

Finanzielle Warnsignale – stille Erosion der Ertragskraft

In zahlreichen Unternehmen stagnieren oder sinken die Umsätze, während die Kosten – getrieben durch wachsende (Personal-) Strukturen sowie durch Inflation, Lohnsteigerungen und höhere Beschaffungspreise – kontinuierlich zunehmen. Die unmittelbare Folge: Gewinne stagnieren oder entwickeln sich rückläufig, und die Liquiditätsreserven schmelzen spürbar ab. Besonders tückisch ist, dass diese Entwicklung oft schleichend verläuft und daher notwendige Gegenmaßnahmen zu spät eingeleitet werden.

Kernauswirkungen:

- Erhöhter Druck auf die operative Marge, auch bei stabilen Umsätzen
- Sinkende Investitionsfähigkeit und abnehmende Eigenkapitalquote
- Wachsende Abhängigkeit von Banken oder Investoren

Kunde & Markt – der Preisdruck als Dauerzustand

In vielen Branchen herrscht inzwischen Null- oder gar Negativwachstum. Märkte, die in den vergangenen Jahren kontinuierlich expandierten, sind gesättigt oder befinden sich im Umbruch. Produkte und Leistungen sind austauschbarer geworden, Differenzierungsmerkmale verlieren an Schlagkraft, auch weil gleichzeitig die Innovationskraft vieler Unternehmen nachgelassen hat.

Der zunehmende Preiskampf zwingt Unternehmen, Margen zu opfern, um Marktanteile zu halten – oftmals auf Kosten der Profitabilität. Gleichzeitig haben viele Mittelständler es über Jahre versäumt, ihre Strukturen, Prozesse und Kostenposition wettbewerbsfähig aufzustellen. Die Folge: Verlust wichtiger Bestandskunden, ausbleibende Neukundengewinne und ein schrumpfender oder stagnierender Marktanteil.

Kernauswirkungen:

- Margendruck durch zunehmende Austauschbarkeit und sinkende Preisbereitschaft der Kunden
- Erosion bestehender Kundenbeziehungen
- Zunehmender Wettbewerbsdruck durch neue Marktteilnehmer und Geschäftsmodelle



Management & Organisation – fehlende Steuerungskraft im Wandel

In zahlreichen Unternehmen ist die Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung spürbar. Es fehlt ein klarer, zukunftsgerichteter Handlungsplan, während Innovationsbereitschaft und -fähigkeit nachlassen. Statt proaktiv zu gestalten, wird im „Feuerwehrmodus“ reagiert – was Prozesse verlangsamt und Kosten erhöht. Organisatorische Schwächen zeigen sich in ineffizienten Abläufen, steigenden Fehler- und Reklamationsquoten sowie in einer Überlastung der Führungskräfte. Hohe Fluktuationsraten, steigende Krankheitsquoten und sinkende Motivation sind die Folge. Hinzu kommt: Viele Manager haben seit Jahrzehnten keine echte Restrukturierung erlebt und sind es gewohnt, auf einen selbstregulierenden Markt zu vertrauen. Entsprechend zögern sie notwendige Einschnitte hinaus – in der Hoffnung, dass sich die Rahmenbedingungen von selbst verbessern.

Kernaussagen:

- Fehlende Durchschlagskraft bei der Umsetzung strategischer Initiativen
- Widerstand gegen Veränderungen und Kulturwandel
- Verlust von Leistungsträgern und Know-how

Das Zusammenspiel der Symptome

eine verdeckte Gefährdung

Besonders kritisch wird die Situation, wenn mehrere dieser Symptome gleichzeitig auftreten. In solchen Fällen steigt das Risiko, dass Unternehmen innerhalb kurzer Zeit sowohl ihre Ertragskraft als auch ihre strategische Handlungsfähigkeit verlieren. Die Symptome führen zu einem Substanzverlust, der vielleicht zunächst kaum wahrgenommen wird, aber die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens massiv bedroht.

Der entscheidende Erfolgsfaktor in dieser Phase ist aber das frühzeitige Eingreifen: Wer in dieser Situation nicht handelt, riskiert, dass der Handlungsspielraum durch steigenden finanziellen Druck und operative Überlastung rapide schrumpft – und notwendige Zukunftsinvestitionen nicht mehr möglich sind.

Doch oft sind es nicht allein ungünstige Marktbedingungen, die Unternehmen in diese Lage bringen. Mindestens ebenso häufig wurzeln die Probleme in Denk- und Handlungsmustern, die sich über Jahre hinweg verfestigt haben – und heute wie unsichtbare Barrieren einer wirksamen Ertragssteigerung im Weg stehen. Dazu kommt, dass oft schon in der Führungsmannschaft (zweite / dritte Ebene) das Bewusstsein für die Handlungsnotwendigkeit fehlt.

Im nächsten Abschnitt beleuchten wir fünf typische Denkfehler, die wir in unserer Beratungspraxis im Mittelstand immer wieder beobachten – und zeigen, wie Sie diese vermeiden, um die Renditepotenziale von morgen schon heute zu sichern.



Denkfehler 1:

Der Markt regelt das schon – vergangener Erfolg als trügerische Sicherheit

Viele CFOs und Geschäftsführer im Mittelstand unterliegen der Annahme, dass sich Erträge nach einer Schwächeperiode praktisch „von selbst“ wieder erholen – Prinzip Hoffnung. Die Argumentation lautet oft: „Der Markt hat sich nicht komplett verändert und von daher rechnen wir damit, dass die Nachfrage mittelfristig wieder ansteigt.“ Diese Denkweise verkennt, dass externe Rahmenbedingungen wie Fachkräftemangel, veränderte Kundenbedürfnisse, technologische Disruptionen oder neue Wettbewerber strukturelle Verschiebungen verursachen, die sich nicht einfach zurückdrehen lassen. Wer Risiken ignoriert oder deren Eintrittswahrscheinlichkeit unterschätzt, läuft Gefahr, entscheidende Marktveränderungen zu verschlafen – mit langfristigen Einbußen in Ertrag und Wettbewerbsfähigkeit.

So sichern Sie aktiv die Erträge von morgen

Eine nachhaltige Ertragssteigerung erfordert proaktives Handeln – und zwar bevor aus Handlungsspielraum Handlungsdruck wird. Setzen Sie die Profitabilitätssteigerung als klare Priorität der Geschäftsleitung und verankern Sie diese strategisch wie operativ.

Die folgenden Schritte haben sich in der Praxis als besonders wirksam erwiesen:

- **Ertragssteigerung als strategische Priorität festlegen** – klar im Geschäftsleitungs- und Aufsichtsratsgremium verankern.
- **Frühzeitige Markt- und Wettbewerbsanalyse durchführen** – um Risiken und Chancen transparent zu machen.
- **Bestehende Wachstumsphasen nutzen** – Investitionen in Effizienz, Digitalisierung und Prozessoptimierung vornehmen, solange Umsatz und Liquidität noch tragen.
- **Ergebnisziele konkret quantifizieren** – z. B. notwendige EBIT-Verbesserung oder Margensteigerung mit klarem (typischerweise mittelfristigem) Zeithorizont festlegen.
- **Maßnahmenprogramm mit Verantwortlichkeiten aufsetzen** – bereichsübergreifend denken und Umsetzung konsequent monitorieren.
- **Frühwarnsystem etablieren** – kennzahlenbasiertes Monitoring, um negative Trends sofort zu erkennen und gegenzusteuern.

Durch diese Vorgehensweise sichern Sie sich die Renditepotenziale von morgen, bevor externe Faktoren den Handlungsspielraum massiv einschränken.



Denkfehler 2:

Ertragssteigerung ohne klare Zielvorgaben – der teure Irrtum

Viele mittelständische Unternehmen setzen bei der Ertragssteigerung auf einen Bottom-up-Ansatz, d. h. Vorschläge zur Einsparung durch die betroffenen Mitarbeiter. In der Theorie klingt das nach Eigenverantwortung und Praxisnähe. In der Realität jedoch neigt jeder Bereich dazu, seine eigenen Leistungen als unverzichtbar einzustufen – nicht zuletzt aus Sorge um Budget, Einfluss oder Personalressourcen. Statt kritisch zu hinterfragen, welche Aktivitäten wirklich zum Unternehmenserfolg beitragen, werden bestehende Strukturen verteidigt.

Fehlende Vergleichsmaßstäbe zwischen den Bereichen erschweren zudem eine objektive Priorisierung. So bleiben Effizienzpotenziale häufig ungenutzt oder werden klein gerechnet, um Veränderungen zu vermeiden. Das Resultat: Nur ein Bruchteil der möglichen Potenziale wird tatsächlich gehoben, während wertvolle Zeit verstreicht.

So schaffen Sie messbare Fortschritte statt vager Absichtserklärungen

Nachhaltige Ertragssteigerung erfordert eine klare, quantitative Zielsetzung für alle relevanten Unternehmensbereiche – und den Mut, Prioritäten konsequent zu setzen. Die folgenden Maßnahmen erhöhen die Umsetzungswahrscheinlichkeit signifikant:

- **Orientierung geben und dazu Zielvorgaben top-down entwickeln** – um die strategische Stoßrichtung klar zu halten und Vergleichbarkeit herzustellen.
- **Dabei EIN klares Ziel für die Ertragssteigerung** in einem definierten Zeitraum ermitteln und kommunizieren.
- **Auf dieser Basis ambitionierte, messbare Ziele je Bereich definieren** – z. B. „Reduktion des Personalaufwands im Bereich Finance & Controlling um 10 %“.
- **Ressourcenallokation an Zielerreichung koppeln** – Kapazitäten dort einsetzen, wo der höchste Ergebnisbeitrag zu erwarten ist.
- **Systematische Bewertung von Leistungen durchführen** – betriebsnotwendige Aktivitäten von nicht zwingend für den Basis-Betrieb notwendigen Leistungen unterscheiden.
- **Maßnahmen priorisieren und absichern** – sicherstellen, dass Betriebsabläufe durch Kürzungen nicht gefährdet werden.
- **Ergebnisse transparent monitoren** – Fortschritte regelmäßig messen und bei Abweichungen gezielt nachsteuern.

So entsteht eine fokussierte, ergebnisorientierte Steuerung, die Potenziale tatsächlich hebt – statt sie in Abstimmungsrunden versanden zu lassen.



Denkfehler 3:

Kostenabbau funktioniert wie Kostenaufbau – nur rückwärts

Der Aufbau von Strukturen, Prozessen und Kosten erfolgt in der Regel über Jahre hinweg, wohlüberlegt und mit klarem Ziel. Beim Abbau dieser Strukturen jedoch verfallen viele Unternehmen in den Irrglauben, der Prozess sei einfach umkehrbar. In der Praxis scheitert dies aus mehreren Gründen: Strukturelle Abhängigkeiten, organisatorische Verflechtungen und nicht zuletzt psychologische Barrieren machen einen spiegelbildlichen Rückbau unmöglich. Häufige Fehlentscheidungen sind die einseitige Fokussierung auf kurzfristige Einsparungen, das Vernachlässigen von Qualitätsstandards oder sogar das Unterlaufen langfristiger strategischer Ziele. Schnell angesetzte Maßnahmen nach dem „Rasenmäherprinzip“ gefährden Know-how, Innovationskraft und Mitarbeitermotivation – Verluste, die sich später nur mit hohem Aufwand oder gar nicht mehr ausgleichen lassen.

So gestalten Sie Kostensenkung nachhaltig und wirkungsvoll

Effektiver Kostenabbau ist kein Schnellschuss, sondern ein strategisch geführter Veränderungsprozess. Folgende Prinzipien erhöhen die Erfolgchancen signifikant:

- **Klare Zielsetzung formulieren** – definieren, welche Kosten in welchem Zeitraum mit welchen Effekten reduziert werden sollen.
- **Strukturelle Abhängigkeiten prüfen** – sicherstellen, dass Einsparungen keine kritischen Prozesse oder Ertragstreiber beeinträchtigen.
- **Stakeholder frühzeitig einbinden** – Akzeptanz schaffen durch transparente Kommunikation und Einbindung von Führungskräften und Schlüsselpersonen.
- **Qualitätssicherung in den Maßnahmen verankern** – sicherstellen, dass Kostensenkung nicht zu Service- oder Produktverschlechterung führt.
- **Change-Management aktiv einsetzen** – psychologische Widerstände abbauen, Motivation erhalten und neue Strukturen fest verankern.

So wird aus Kostensenkung kein reflexartiges Kürzen, sondern ein geplanter, zukunftsorientierter Transformationsschritt, der Effizienz steigert, ohne die Substanz zu gefährden.



Denkfehler 4:

Mehr Umsatz gleicht jeden Ertragsverlust aus

Die Annahme, dass steigender Umsatz automatisch auch steigende Gewinne nach sich zieht, hält sich hartnäckig – und kann dennoch fatal sein. Zusätzliche Umsätze gehen häufig mit höherem Ressourceneinsatz, steigender Prozesskomplexität, längeren Lieferketten oder höheren Material- und Personalkosten einher. In manchen Fällen verschlechtert sich die Marge sogar, wenn neue Aufträge nur durch Preissenkungen gewonnen werden können. So kann es passieren, dass Umsatzwachstum zwar die Kapazitäten auslastet, aber den Ertrag kaum oder gar nicht verbessert. Das Unternehmen arbeitet „mehr“ – aber nicht „besser“.

So machen Sie Wachstum zu einem Gewinnhebel

Wer Erträge nachhaltig steigern will, braucht einen klaren Fokus auf profitables Wachstum und Effizienzgewinne – nicht nur auf Volumenzuwachs. Hilfreiche Leitlinien:

- **Profitabilität vor Volumen stellen** – Aufträge und Kundenbeziehungen nach Deckungsbeitrag, nicht nur nach Umsatzhöhe bewerten.
- **Preisstrategie überprüfen** – Rabatte und Preissenkungen nur einsetzen, wenn sie sich im Ertrag rechnen.
- **Effizienzpotenziale heben** – Prozesse optimieren, Leistungen digitalisieren, Schnittstellen automatisieren.
- **Outsourcing strategisch nutzen** – unkritische Leistungen auslagern, um Fixkosten zu senken.
- **Leistungsniveau anpassen** – Qualität dort „good enough“ definieren, wo Premiumqualität keinen Mehrertrag bringt.
- **Margenmonitoring etablieren** – laufend prüfen, ob Umsatzsteigerungen tatsächlich zur Ergebnisverbesserung beitragen.

So stellen Sie sicher, dass Wachstum nicht nur ein Symbol für Aktivität ist, sondern ein echter Treiber Ihrer Unternehmensrendite.



Denkfehler 5: Budgets kürzen – Leistung unverändert lassen

In vielen Unternehmen wird zunächst versucht, den bestehenden Leistungsumfang konstant zu halten und lediglich das Budget zu reduzieren. Dieses Vorgehen führt jedoch fast zwangsläufig zu Überlastung, Qualitätsverlust und Unzufriedenheit im Team. Im schlimmsten Fall verlassen Leistungsträger das Unternehmen – und die vermeintliche Einsparung verwandelt sich in einen strategischen Verlust.

Stattdessen gilt es, das Leistungsniveau gezielt anzupassen und Effizienzsteigerungen – etwa durch Digitalisierung oder Prozessoptimierung – konsequent zu nutzen, um Leistungen dauerhaft günstiger erbringen zu können. Das klingt zwar verlockend, birgt aber auch erhebliche Hürden: Erstens erfordern solche Effizienzsprünge oftmals signifikante Vorabinvestitionen, beispielsweise in IT-Infrastruktur oder Kompetenzaufbau. Zweitens lassen sich nicht alle Leistungen in gleichem Maße optimieren.

So sparen Sie Kosten, ohne Ihre Organisation zu überfordern

Nachhaltige Budgetkürzungen müssen von einer Anpassung des Leistungsportfolios begleitet werden. Folgende Schritte sind entscheidend:

- **Leistungsverzeichnis je Bereich überprüfen** – feststellen, welche Leistungen betriebsnotwendig, strategisch relevant (weil differenzierend gegenüber dem Wettbewerb) oder eben verzichtbar sind.
- **Service-Levels gezielt anpassen** – z. B. reduzierte Häufigkeit, niedrigere Qualitätsstufen oder Wegfall bestimmter Leistungen.
- **Auswirkungen transparent machen** – klar kommunizieren, was künftig nicht mehr im bisherigen Umfang erwartet wird.
- **Effizienzpotenziale realistisch einschätzen** – prüfen, wo Digitalisierung oder Automatisierung tatsächlich Kostensenkung bringt.
- **Investitionsbedarf einplanen** – notwendige Vorleistungen berücksichtigen, um künftige Effizienzgewinne zu ermöglichen.
- **Mitarbeiter frühzeitig einbinden** – Akzeptanz schaffen und Know-how sichern, bevor Veränderungen greifen.

So werden Budgetkürzungen nicht zum Belastungstest, sondern zu einem gesteuerten Schritt in Richtung schlanker, zukunftsfähiger Strukturen.





Voraussetzungen für ein wirksames Ertragssteigerungsprogramm

Ein wirksames Ertragssteigerungsprogramm ist weit mehr als eine kurzfristige Kostensenkungsinitiative. Damit es nachhaltig wirkt, muss es sowohl die akute Ergebnisverbesserung als auch die langfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Blick behalten. In unserer Beratungspraxis hat sich gezeigt, dass tragfähige Programme auf vier zentralen Säulen basieren:

1. Klare Zieldefinition und strategische Einbettung

Zu Beginn muss eindeutig festgelegt werden, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum das Unternehmensergebnis verbessert werden soll / muss. Dieses Ziel ist nicht isoliert zu betrachten, sondern im Kontext der Gesamtstrategie – inklusive Renditeambitionen, Wachstumszielen und Risikobereitschaft.

2. Präzise Analyse von Ergebnis- und Kostentreibern

Eine fundierte (Gap-)Analyse schafft Transparenz über die aktuelle Situation: Welche Kostenarten und Prozesse belasten das Ergebnis? Wo liegen die größten Werttreiber? Dabei ist es entscheidend, nicht nur finanzwirtschaftliche, sondern auch leistungswirtschaftliche Faktoren einzubeziehen. Erst durch diese ganzheitliche Betrachtung lassen sich die größten Hebel für Verbesserungen identifizieren.

3. Abgestimmte und quantifizierte Maßnahmenprogramme

Auf Basis der Analyse werden konkrete Handlungsfelder definiert – sowohl bereichsspezifisch als auch bereichsübergreifend. Jedes Maßnahmenpaket wird hinsichtlich seiner Wirkung (laufende Effekte, Einmaleffekte) quantifiziert und in einen realistischen Zeitplan eingebettet.

4. Konsequente Umsetzung und Monitoring

Ein Ertragssteigerungsprogramm entfaltet nur dann seine volle Wirkung, wenn es mit klaren Verantwortlichkeiten, laufender Kommunikation und konsequentem Fortschrittscontrolling umgesetzt wird. Professionelles Projektmanagement sorgt für Verbindlichkeit, während ein KPI-basiertes Monitoring sicherstellt, dass Abweichungen früh erkannt und adressiert werden können.

Der entscheidende Erfolgsfaktor: Beidhändigkeit

Nachhaltige Programme verbinden kurzfristige Ergebnisverbesserungen mit langfristigen strategischen Initiativen. Das bedeutet, parallel zur Sicherung der aktuellen Profitabilität auch die Grundlagen für zukünftiges profitables Wachstum zu legen – beispielsweise durch die Anpassung des Geschäftsmodells, den Aufbau neuer Kompetenzen oder die Erschließung zusätzlicher Märkte. Nur so lässt sich vermeiden, dass kurzfristige Maßnahmen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens untergraben.

Mit einem klaren Verständnis der notwendigen Voraussetzungen beginnt die eigentliche Arbeit: die Entwicklung und Umsetzung eines maßgeschneiderten Ertragssteigerungsprogramms.

Genau hier setzt Weissman Consulting an – mit einer erprobten Methodik, die von der präzisen Analyse über die strategische Zieldefinition bis zur erfolgreichen Implementierung alle Schritte systematisch abdeckt.



Unsere Methodik - So entwickeln und implementieren wir Ihr Ertragssteigerungsprogramm

Ein wirksames Ertragssteigerungsprogramm braucht mehr als nur gute Ideen – es erfordert eine strukturierte Vorgehensweise, die von der fundierten Analyse bis zur konsequenten Umsetzung reicht. Weissman Consulting verbindet dabei tiefgehende betriebswirtschaftliche Expertise mit praxisnahen Umsetzungsansätzen, um kurzfristige Ergebnisverbesserungen und langfristige Zukunftsfähigkeit gleichermaßen sicherzustellen.

PHASE 1

Ergebnis- und Kostentreiber identifizieren

Zu Beginn steht die fundierte Analyse aller relevanten Finanz- und Leistungsdaten. Durch die Sichtung von Unterlagen – etwa aus Rechnungswesen, Controlling, Kostenstellenrechnung und Budgets – sowie gezielte Gespräche mit Schlüsselpersonen schaffen wir vollständige Transparenz über die Entwicklung der zentralen Wert- und Kostentreiber. Diese Analyse zeigt, wo das Unternehmen aktuell steht, und legt die Basis für alle folgenden Schritte.

PHASE 2

Zielklarheit schaffen

Auf Grundlage der Analyse und der erwarteten Marktentwicklungen unterstützen wir die Geschäftsführung dabei, präzise und realistische Ziele sowie einen passenden Zeithorizont für die notwendige Ergebnisverbesserung zu definieren. Diese Top-down-Zielsetzungen geben nicht nur die erforderliche Größenordnung der Ertragssteigerung vor, sondern setzen auch Prioritäten für alle Unternehmensbereiche und geben der Mannschaft eine klare Orientierung.

PHASE 3

Leistungen analysieren und Service Levels festlegen

Wir prüfen gemeinsam, welche Leistungen das Unternehmen künftig erbringen muss, welche angepasst werden können und auf welche vollständig verzichtet werden sollte. Dabei greifen wir auf Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten sowie auf Benchmark-Daten zurück. Diese Entscheidungen werden in enger Abstimmung mit den Bereichen entwickelt, um Akzeptanz und Umsetzungssicherheit zu gewährleisten.

PHASE 4

Hebel definieren und bewerten

In gemeinsamen Workshops mit den relevanten Ressorts identifizieren wir die zentralen Hebel zur Kostenreduktion und Ergebnissteigerung. Jeder Hebel wird hinsichtlich seiner Wirkung quantifiziert, priorisiert und auf seine Umsetzbarkeit geprüft. So entsteht ein Maßnahmenportfolio, das schnell wirksam wird und gleichzeitig strategisch tragfähig bleibt.

PHASE 5

Aufbau des Umsetzungsprogramms

Abschließend entwickeln wir ein zeitlich getaktetes, rollierendes Umsetzungsprogramm, das sich jeweils auf die priorisierten Maßnahmen der kommenden 12 Monate konzentriert. Bewährte Methoden und bereits etablierte Instrumente werden integriert, um einen reibungslosen Übergang in die Umsetzung zu gewährleisten. Ein kontinuierliches Monitoring stellt sicher, dass Fortschritte messbar bleiben und Anpassungen bei Bedarf sofort erfolgen.



Fallstudie aus der Praxis:

Vom Ergebnisdruck zur strategischen Handlungsfreiheit – ein produzierendes Unternehmen im internationalen Wettbewerb

Ausgangssituation:

Das Unternehmen, ein weltweit aktiver Mittelständler mit rund 1.500 Mitarbeitenden und 150 Mio. Euro Jahresumsatz, hatte seine Organisation in einer Wachstumsphase erheblich ausgebaut, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Doch weltweite Krisen und Marktverunsicherungen führten zu einem spürbaren Umsatzrückgang. Die Folge: Hohe Fixkosten bei stagnierenden oder sinkenden Erlösen, schwindender Gewinn und ein deutlich eingeschränkter finanzieller Handlungsspielraum. Um notwendige Investitionen und strategische Weiterentwicklungen wieder anstoßen zu können, musste das Unternehmen kurzfristig und strukturiert gegensteuern – ohne die eigene Zukunftsfähigkeit zu gefährden.

Vorgehensweise:

- Analyse der zentralen Kostentreiber und Herstellung vollständiger Transparenz über die wirtschaftliche Ausgangslage.
- Sensibilisierung des gesamten Führungskreises für die Dringlichkeit der Situation.
- Definition eines klaren Ertragssteigerungsziels und eines realistischen Zeitrahmens, abgestimmt auf die strategische Ausrichtung.
- Festlegung verbindlicher Leitplanken, z. B. „Keine betriebsbedingten Kündigungen“.
- Systematische Erhebung von Potenzialen entlang des Leistungsverzeichnisses, inklusive möglicher Reduktion, Optimierung, Digitalisierung oder gezieltem Ausbau von Leistungen.

Ergebnisse:

- Vorgabe konkreter Ertragssteigerungsziele für alle relevanten Unternehmensbereiche.
- Präzise Quantifizierung sämtlicher Maßnahmen, inklusive Effekte, Gegeneffekte, Einmalaufwendungen und notwendiger Investitionen.
- Bereichsübergreifende Abstimmung und Zusammenführung der Einzelmaßnahmen zu einem integrierten Ertragssteigerungsprogramm mit klaren Verantwortlichkeiten und Aufgaben.
- Sicherstellung, dass das Programm sowohl kurzfristige Ergebnisverbesserungen (8 Mio. Euro innerhalb von drei Jahren) liefert als auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichert.
- Wiederherstellung des finanziellen Spielraums für strategische Zukunftsthemen und Investitionen.

Über Weissman Consulting

Ihr professioneller Ansprechpartner für Ertragssteigerung im familiengeführten Mittelstand

Seit unserer Gründung im Jahr 1987 begleiten wir mittelständische Familienunternehmen und Unternehmerfamilien dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und nachhaltig profitabler zu werden. Mit über 3.000 erfolgreich abgeschlossenen Projekten und mehr als 35 Jahren Erfahrung wissen wir, worauf es ankommt, wenn Erträge nicht nur kurzfristig gesteigert, sondern dauerhaft stabilisiert und ausgebaut werden sollen.

Unser Ansatz im Bereich Ertragssteigerung verbindet kurz- und mittelfristige Notwendigkeiten mit strategischer Weitsicht und konsequenter operativer Umsetzung. Wir analysieren präzise die Ergebnis- und Kostentreiber, schaffen Transparenz über Potenziale und entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden konkrete Maßnahmenprogramme. Dabei liegt unser Fokus auf Lösungen, die sowohl schnell spürbare Ergebnisverbesserungen liefern als auch die langfristige Zukunftsfähigkeit sichern.

Als branchenunabhängige Generalisten bringen wir einen frischen Blick und umfassendes betriebswirtschaftliches Know-how in jedes Projekt ein. Unsere kleinen, hochqualifizierten Teams arbeiten eng mit der Geschäftsführung und den Führungskräften unserer Kunden zusammen – partnerschaftlich, pragmatisch und immer mit klarem Blick auf die messbaren Ergebnisse.

Unsere Kunden schätzen an uns besonders ...

- ✓ **Ganzheitlicher Beratungsansatz:** Wir verbinden strategische Zielsetzung mit operativer Umsetzungsstärke und nachhaltiger Verankerung der Maßnahmen.
- ✓ **Tiefes Verständnis für Familienunternehmen:** Viele unserer Berater stammen selbst aus Unternehmerfamilien und kennen die besonderen Dynamiken und Herausforderungen aus eigener Erfahrung.
- ✓ **Partnerschaftlicher Pragmatismus:** Wir arbeiten lösungsorientiert, praxisnah und mit einem klaren Fokus auf messbare Resultate – vom ersten Workshop bis zur erfolgreichen Implementierung.

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich hoffe, dieses Whitepaper hat Ihnen nicht nur Denkanstöße gegeben, sondern auch deutlich gemacht, dass Ertragssteigerung im heutigen Marktumfeld weit mehr ist als ein operatives Optimierungsprojekt. Sie ist die strategische Lebensversicherung Ihres Unternehmens – gerade für mittelständische Familienunternehmen, die in einem zunehmend anspruchsvollen Wettbewerbsumfeld bestehen wollen.

Wenn Sie eines aus der Lektüre mitnehmen, dann dies: Ertragsprobleme lösen sich nicht von selbst. Wer zu lange wartet, tauscht Handlungsspielraum gegen Handlungsdruck. Doch es gibt bewährte Wege, um beides zu vereinen – kurzfristige Ergebnisverbesserungen und langfristige Zukunftssicherung. Genau dafür entwickeln und implementieren wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Ertragssteigerungsprogramme, die wirken.

Mehr Informationen dazu finden Sie hier: www.go-weissman.de/ertragssteigerung

Ich freue mich darauf, Sie kennenzulernen.

Beste Grüße & bis bald

Dr. Alexander Koch

Geschäftsführender Gesellschafter / Weissman Consulting

Sie möchten mehr zum Thema
Ertragssteigerung erfahren oder haben
andere Fragen zu Ihren Herausforderungen?

Gerne beraten wir Sie in einem persönlichen Gespräch!



+49 911 586 77 0



Koch@weissman.de



www.go-weissman.de/ertragssteigerung

