

# Fitmachen des Unternehmens: Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen

10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft  
Biel, 17. Februar 2011

520m  
67220  
44000

**Thomas Lüthi**  
Dienstleistungen für die Holzbranche  
6083 Hasliberg

**Beruflicher Werdegang**  
1998-1991 Sägerlehre  
1993-1997 Ingenieurschule Biel (Holzingenieur)  
seit 1998 selbstständig  
seit 1998 freier Mitarbeiter einer Unternehmensberatung (Holzbranche) in Österreich  
seit 2009 Lehrauftrag SHL Zollikofen

**Tätigkeiten**  
Planung, Beratung, Unterstützung und Begleitung für Unternehmen der Holzbranche (Sägereien, Massivholz-Weiterverarbeitung, Zimmereien, Schreinerereien) mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaft, Technologie und Strategie.

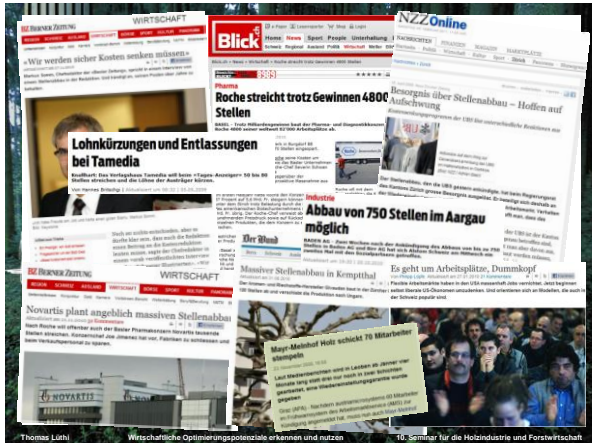
→ [www.th-luethi.ch](http://www.th-luethi.ch)



**TH. LÜTHI**  
Unternehmensberatung für die Holzbranche

Mein Ziel ist Ihr Erfolg.

Thomas Lüthi
Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen
10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft



Articles include: "Wir werden sicher Kosten senken müssen", "Lohnkürzungen und Entlassungen bei Tamedia", "Roche streicht trotz Gewinnen 4800 Stellen", "Besorgnis über Stellenabbau - Hoffen auf Aufschwung", "Abbau von 750 Stellen im Aargau möglich", "Massiver Stellenabbau in Kemptthal", "Novartis plant angeblich massiven Stellenabbau", "Mayer-Maschold Holz schickt 70 Mitarbeiter kampflos".

Thomas Lüthi
Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen
10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## Inhalt

1. Das Unternehmensziel
2. Erfolgskontrolle
3. Optimierungspotenziale erkennen
4. Optimierungspotenziale nutzen

520m  
67220  
44000

Thomas Lüthi
Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen
10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 1 Das Unternehmensziel

Was ist das Ziel eines Unternehmens?

Thomas Lüthi
Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen
10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 1 Das Unternehmensziel

Was ist das Ziel eines Unternehmens?

- Zufriedene Kunden
- Hoher Marktanteil
- Bestmögliche Produktqualität
- Wertschöpfung
- Niedrige Fertigungskosten
- Viel Umsatz
- Effiziente Produktion
- Qualifizierte Mitarbeiter

Thomas Lüthi
Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen
10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft



## 2 Erfolgskontrolle

### Erfolgsrechnung/Jahresabschluss

Jahresabschluss 2010

Geschäftsjahr 2010    Geschäftsjahr 2011    2012

Erkenntnisse aus dem Jahr 2010...    ...fließen mit Verspätung in den Unternehmensalltag ein!

**Fazit:**

- Die Erfolgsrechnung eignet sich nur bedingt als Kontroll- und Steuerelement.
- Das Unternehmen kann nicht *agieren*, sondern nur mit Verspätung und auf Basis von unscharfen Daten *reagieren*!

Thomas Lüthl    Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen    10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Umsatz/Kontokorrent

**KONTOAUSZUG**

Kontonummer    Bankleitzahl

28202952    200 300

18.10. 18.10.

19.10. 19.10.

20.10. 20.10.

22.10. 22.10.

DEUTSCHE ANS ZAHLEBELEG RECHNUNGSVERTRAG

Thomas Lüthl    Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen    10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Kennzahlen/ Benchmark

In der Holzindustrie häufig herangezogene Kennzahlen sind:

- Fertigungskosten (Einschnittkosten)
- Materialausbeute
- Anlagenauslastung
- Produktivität

Mit diesen Kennzahlen können betriebsinterne Entwicklungen dokumentiert oder einzelne Massnahmen kontrolliert werden, **zur Erfolgskontrolle eignen sich Kennzahlen nur bedingt**, denn:

Thomas Lüthl    Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen    10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Kennzahlen/ Benchmark

In der Holzindustrie häufig herangezogene Kennzahlen sind:

- Fertigungskosten (Einschnittkosten)
- Materialausbeute
- Anlagenauslastung
- Produktivität

Mit diesen Kennzahlen können betriebsinterne Entwicklungen dokumentiert oder einzelne Massnahmen kontrolliert werden, **zur Erfolgskontrolle eignen sich Kennzahlen nur bedingt**, denn:

- Kennzahlen sind mit denjenigen anderer Firmen nur bedingt vergleichbar,
- einzelne Kennzahlen sagen nichts darüber aus, ob ein Unternehmen auch tatsächlich *Geld verdient*,
- eine Kennzahl darf nie einzeln isoliert, sondern muss immer im Zusammenhang mit anderen Kennzahlen betrachtet werden und darum
- sind Kennzahlenvergleiche sehr gefährlich, da sie einem Unternehmer oft **falsche Sicherheit** vorgaukeln!

Thomas Lüthl    Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen    10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Kennzahlen/ Benchmark

Die einzige, wirklich aussagekräftige „Kennzahl“ ist:

# Das Betriebsergebnis

Thomas Lüthl    Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen    10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Budgetierung/Budgetkontrolle

Die einzige, wirklich aussagekräftige „Kennzahl“ ist:

# Das Betriebsergebnis

Und dieses muss geplant, laufend kontrolliert und überwacht werden, denn:

# Der Unternehmenserfolg ist planbar!

Thomas Lüthl    Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen    10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Budgetierung/Budgetkontrolle

Budgetiert und kontrolliert werden müssen:

- **Umsatz** (je Geschäftsbereich und Produkten/Produktgruppen)

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Budgetierung/Budgetkontrolle

Budgetiert und kontrolliert werden müssen:

- **Umsatz** (je Geschäftsbereich und Produkten/Produktgruppen → Materialkosten)
- **Kosten** (→ Hochrechnung Planergebnis)

Position	Hochrechnung 2011 (Mio CHF)				Planwert	Differenz	Hochrechnung Jahresergebnisse
	Material	Behälter	Einzelkosten	Zusammen			
Umsatz	22'400.0	1'875.0	20'525.0	20'525.0	17'220.0	4'005.0	1'322'800.0
Materialkosten (Hochrechnung)	1'875.0	81'300.0	19'425.0	122'100.0	8'940.0	202'160.0	8'183'320.0
Behälterkosten	1'875.0	81'300.0	19'425.0	122'100.0	1'890.0	200'210.0	1'745'800.0
Einzelkosten							241'310.0
Zusammen							2'309'910.0
Materialkosten (Plan)							1'875'000.0
Behälterkosten (Plan)							1'890'000.0
Einzelkosten (Plan)							241'310.0
Zusammen (Plan)							4'006'310.0
Differenz							200'000.0
Materialkosten (Differenz)							80'000.0
Behälterkosten (Differenz)							120'000.0
Einzelkosten (Differenz)							0.0
Zusammen (Differenz)							200'000.0

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Budgetierung/Budgetkontrolle

Budgetiert und kontrolliert werden müssen:

- **Umsatz** (je Geschäftsbereich und Produkten/Produktgruppen → Materialkosten)
- **Kosten** (→ Hochrechnung Planergebnis)
- **Liquidität**

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 2 Erfolgskontrolle

### Budgetierung/Budgetkontrolle

Budgetiert und kontrolliert werden müssen:

- **Umsatz** (je Geschäftsbereich und Produkten/Produktgruppen → Materialkosten)
- **Kosten** (→ Hochrechnung Planergebnis)
- **Liquidität**

Der Aufwand dazu ist verhältnismässig gering, der Nutzen jedoch um so grösser:

- Dem Unternehmer steht ein **einfaches Steuer- und Kontrollinstrument** zur Verfügung.
- **Früherkennung** von unerwarteten Entwicklungen.
- Es kann **rechtzeitig agiert** und entsprechende Massnahmen ergriffen werden.
- **Das Unternehmensziel (Geld verdienen)** wird laufend überwacht.

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## Inhalt

1. Das Unternehmensziel
2. Erfolgskontrolle
3. Optimierungspotenziale erkennen
4. Optimierungspotenziale nutzen

Handwritten notes: 11.220, 44.000

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

## 3. Optimierungspotenziale erkennen

Was verstehen wir jetzt also unter „Optimierungspotenzial“?

**Optimierungspotenzial besteht in Geschäftsbereichen oder bei Produkten, mit denen kein oder zu wenig Geld verdient wird!**

Somit gilt es als erstes

- Geschäftsbereiche und
- Produkte

betriebswirtschaftlich zu analysieren!

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Analyse der Geschäftsbereiche**

Welcher Geschäftsbereich trägt wieviel zum Unternehmenserfolg bei?

**Gesamt-Unternehmen**

Sägelinie 1	Sägelinie 2	Trocknung	Weiterverarbeitung	Handel
Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis

**Betriebsergebnis**

Thomas Lüth | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Analyse der Geschäftsbereiche**

Welcher Geschäftsbereich trägt wieviel zum Unternehmenserfolg bei?

**Gesamt-Unternehmen**

Sägelinie 1	Sägelinie 2	Trocknung	Weiterverarbeitung	Handel
Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis	Erlös (int/ext) - Material int/ext - Personal - var. Kosten - Fixkosten - Kapitalkosten = Ergebnis

**Betriebsergebnis**

Thomas Lüth | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Analyse der Produkte (oder Produktgruppen)**

Welche Produkte tragen wieviel zum Ergebnis des Geschäftsbereiches bei?

Thomas Lüth | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Analyse der Produkte (oder Produktgruppen)**

Was wäre, wenn...

- ... von den schlechten Produkten deutlich weniger produziert und verkauft würden?
- ... von den guten Produkten mehr abgesetzt werden könnten?
- ... Massnahmen ergriffen würden, damit die schlechten Produkte wirtschaftlicher hergestellt werden könnten?
- ... die Wirtschaftlichkeit der guten Produkte noch verbessert werden könnte?

Welchen Einfluss hätten diese Szenarien auf das Betriebsergebnis?

**Somit wissen wir, in welchen Produkten theoretisch die grössten Optimierungspotenziale stecken!**

Thomas Lüth | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Analyse der Produkte (oder Produktgruppen)**

Natürlich muss parallel zur Wirtschaftlichkeit eines Produktes (oder einer Produktgruppe) auch dessen Marktattraktivität betrachtet werden:

hohe Wirtschaftlichkeit

geringe Wirtschaftlichkeit

Thomas Lüth | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Analyse der Produkte (oder Produktgruppen)**

Natürlich muss parallel zur Wirtschaftlichkeit eines Produktes (oder einer Produktgruppe) auch dessen Marktattraktivität betrachtet werden:

hohe Marktattraktivität

geringe Wirtschaftlichkeit

→ Die **Cash-Cow** muss gemolken werden!

→ Den **faulen Hund** lassen wir weiter schlafen und fragen uns, ob wir den überhaupt noch benötigen!


Thomas Lüth | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Massnahmen definieren**

Nun wissen wir, **WO** die grössten Optimierungspotenziale liegen, jetzt müssen wir herausfinden, **WARUM** ein Produkt nicht wirtschaftlich hergestellt werden kann und **WIE** das verbessert werden kann!

Hierbei hilft uns die Produktkalkulation die uns sagt, wie sich die Herstellkosten eines Produktes zusammensetzen:




Thomas Lüthl | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Massnahmen definieren**

Nun wissen wir, **WO** die grössten Optimierungspotenziale liegen, jetzt müssen wir herausfinden, **WARUM** ein Produkt nicht wirtschaftlich hergestellt werden kann und **WIE** das verbessert werden kann!

Hierbei hilft uns die Produktkalkulation die uns sagt, wie sich die Herstellkosten eines Produktes zusammensetzen:



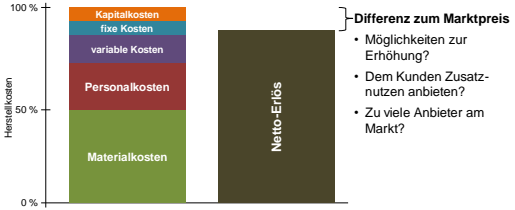
Thomas Lüthl | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Massnahmen definieren**

Nun wissen wir, **WO** die grössten Optimierungspotenziale liegen, jetzt müssen wir herausfinden, **WARUM** ein Produkt nicht wirtschaftlich hergestellt werden kann und **WIE** das verbessert werden kann!

Hierbei hilft uns die Produktkalkulation die uns sagt, wie sich die Herstellkosten eines Produktes zusammensetzen:



**Differenz zum Marktpreis**

- Möglichkeiten zur Erhöhung?
- Dem Kunden Zusatznutzen anbieten?
- Zu viele Anbieter am Markt?

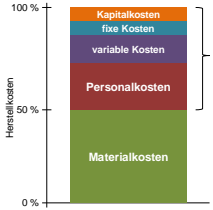
Thomas Lüthl | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Massnahmen definieren**

Nun wissen wir, **WO** die grössten Optimierungspotenziale liegen, jetzt müssen wir herausfinden, **WARUM** ein Produkt nicht wirtschaftlich hergestellt werden kann und **WIE** das verbessert werden kann!

Hierbei hilft uns die Produktkalkulation die uns sagt, wie sich die Herstellkosten eines Produktes zusammensetzen:



**Zu hohe Fertigungskosten?**

- Welche Kosten sind zu hoch?
- Ist die Produktionslinie für dieses Produkt zu wenig effizient?
- Wo sind allenfalls Schwachstellen/Engpässe in der Produktion?

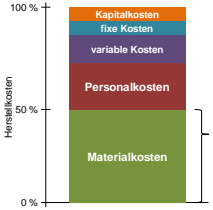
Thomas Lüthl | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### 3. Optimierungspotenziale erkennen

**Massnahmen definieren**

Nun wissen wir, **WO** die grössten Optimierungspotenziale liegen, jetzt müssen wir herausfinden, **WARUM** ein Produkt nicht wirtschaftlich hergestellt werden kann und **WIE** das verbessert werden kann!

Hierbei hilft uns die Produktkalkulation die uns sagt, wie sich die Herstellkosten eines Produktes zusammensetzen:



**Zu hohe Materialkosten?**

- Ist der Rohstoff zu teuer?
- Ist qualitative und/oder quantitative Ausbeute zu schlecht?
- Ist der eingesetzte Rohstoff geeignet?

Thomas Lüthl | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

### Inhalt

1. Das Unternehmensziel
2. Erfolgskontrolle
3. Optimierungspotenziale erkennen
4. Optimierungspotenziale nutzen

Handwritten notes on the slide: 61220, 44000

Thomas Lüthl | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

Strategie

Technologie

Unternehmensziel

Betriebswirtschaft

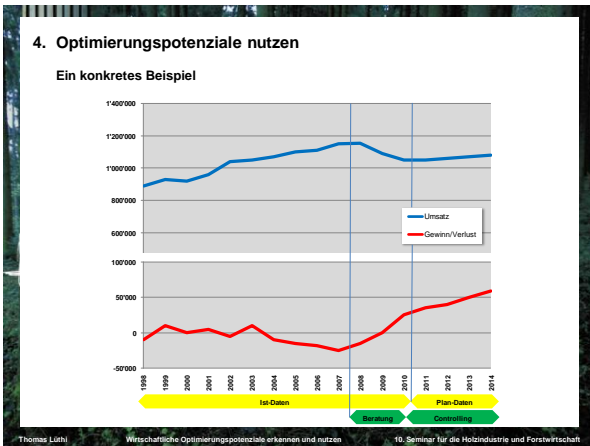
Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

Kosten/Nutzen-Rechnung für jede angedachte Massnahme

Eine Massnahme ist nur dann eine Optimierung, wenn sie einen positiven Effekt auf das Betriebsergebnis hat - also wenn der Nutzen grösser ist als der Aufwand!

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft



#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

Und zum Schluss...

TH. LÜTHI

Mein Ziel ist Ihr Erfolg.

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

Und zum Schluss...

Der Unternehmer muss umdenken: **von der produktionsgesteuerten zur betriebswirtschaftlich-gesteuerten Unternehmensführung!**

TH. LÜTHI

Mein Ziel ist Ihr Erfolg.

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

Und zum Schluss...

Der Unternehmer muss umdenken: **von der produktionsgesteuerten zur betriebswirtschaftlich-gesteuerten Unternehmensführung!**

Das Spiel mit betriebswirtschaftlichen Zahlen ist heute entscheidend für den Unternehmenserfolg!

TH. LÜTHI

Mein Ziel ist Ihr Erfolg.

Thomas Lüthi | Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen | 10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

##### Und zum Schluss...

Der Unternehmer muss umdenken: **von der produktionsgesteuerten zur betriebswirtschaftlich-gesteuerten Unternehmensführung!**

**Das Spiel mit betriebswirtschaftlichen Zahlen** ist heute entscheidend für den Unternehmenserfolg!

Optimieren heisst nicht zwingend Kosten einsparen, Personal abbauen oder die Produktion steigern, sondern in erster Linie: **den Gewinn optimieren!**



Thomas Lüthi

Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen

10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

##### Und zum Schluss...

Der Unternehmer muss umdenken: **von der produktionsgesteuerten zur betriebswirtschaftlich-gesteuerten Unternehmensführung!**

**Das Spiel mit betriebswirtschaftlichen Zahlen** ist heute entscheidend für den Unternehmenserfolg!

Optimieren heisst nicht zwingend Kosten einsparen, Personal abbauen oder die Produktion steigern, sondern in erster Linie: **den Gewinn optimieren!**

Die wirtschaftlichen Voraussetzungen sind in der Holzbranche nicht die besten, um so wichtiger ist es, **die Zahlen im Griff zu haben!**



Thomas Lüthi

Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen

10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft

#### 4. Optimierungspotenziale nutzen

##### Und zum Schluss...

Der Unternehmer muss umdenken: **von der produktionsgesteuerten zur betriebswirtschaftlich-gesteuerten Unternehmensführung!**

**Das Spiel mit betriebswirtschaftlichen Zahlen** ist heute entscheidend für den Unternehmenserfolg!

Optimieren heisst nicht zwingend Kosten einsparen, Personal abbauen oder die Produktion steigern, sondern in erster Linie: **den Gewinn optimieren!**

Die wirtschaftlichen Voraussetzungen sind in der Holzbranche nicht die besten, um so wichtiger ist es, **die Zahlen im Griff zu haben!**

**Mein Ziel ist Ihr Erfolg.**

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



Thomas Lüthi

Wirtschaftliche Optimierungspotenziale erkennen und nutzen

10. Seminar für die Holzindustrie und Forstwirtschaft