

Checkpoints für Erfolg im EMS-Business

Trotz guter Konjunktur bleibt manchen Auftragsfertigern am Monatsende nur wenig beim Kassensturz. Mitunter fehlt es an betriebswirtschaftlichem Wissen, am siebten Sinn für das Geldverdienen.

MATTHIAS HOLSTEN *

Bild: eelmosiva - Fotolia

schult den Sinn für die Geldströme, sie verändert die Grundhaltung zum sinnvollen Wirtschaften, die mit jeder eingehenden Rechnung einhergeht. Man spürt sofort, woraus sich die notwendige Liquidität ergibt.

■ **Mut zur Veränderung: Stundensätze von gestern aufpolieren**

Was den Kunden erfreut, müsste vielen EMS-Unternehmern sauer aufstoßen: Unzeitgemäße Preise vermiesen einseitig das Geschäft. Eine intensive Wettbewerbsanalyse mit eindeutig vergleichbaren Leistungswerten kostet zwar Zeit. Nur: Wer zehn Jahre lang seine Preise nicht anpasst – und das ist keine Seltenheit – muss sich über fehlende liquide Mittel nicht wundern. Und die Wettbewerbsfähigkeit ist dahin.

■ **Auftrag ist nicht gleich Auftrag – dem Risiko auf der Spur**

Werden Ausschreibungen zur Hatz um den niedrigsten Preis, wird die Angebotsabgabe zum Nervenspiel. Doch kühlen Kopf zu bewahren, ist erst die halbe Antwort auf dem Weg, den Zuschlag zu erhalten. Manchmal entspringt der selbstgewählte Ausstieg einem besseren Kalkül, denn das Risiko liegt oft im Kleingedruckten. Bei der Angebotsgestaltung wie beim Einkauf steckt der Teufel im Detail. Es zahlt sich aus, analytisch bei der Risikobewertung vorzugehen, Unwägbarkeiten nach einem Grundraster auszuloten und mögliche Fallen zu hinterfragen. Bezieht man nicht alle Möglichkeiten in die Kalkulation ein, droht ein Großauftrag schnell ins Minus abzugleiten. Was bleibt, ist nur die Erkenntnis, mit Zitronen gehandelt zu haben – und es beim nächsten Mal besser anzugehen.

■ **Wer nur schnell auf schnell reagiert, verliert: Materialanfragen unter Druck**

Wer kennt das nicht: Zu viele Anfragen – und der Kunde drängt. Den Sinn fürs Detail nicht zu verlieren und bei Materialanfragen präzise vorzugehen, ist die Kunst, im richtigen Moment richtiges Geld zu verdienen. Bei einem Auftragsvolumen von 80 Prozent

Zwei Seelen in einer Brust: Wer Aufträge um jeden Preis an Land zieht, sorgt zwar für mehr Umsatz und Auslastung. Ob es sich lohnt, wird nur gewahrt, der zuvor seine Angebote präzise formuliert.

Man kann den KMU-Unternehmen oft keinen Vorwurf machen: Vom Erfolg in der Anfangsphase überrascht, finden Unternehmenseigner selten die Zeit, ihre Organisation, ihre Ausrichtung in Bezug auf Personal, Vertrieb, Mitarbeiterschulung und betriebsinterner Organisation auf das schnelle Wachstum einzustimmen – im technischen Bereich dagegen, so zeigt die Erfahrung, ist man meist up to date.

Kommen konjunkturell bedingte Ausfallzeiten, dann laufen die Fixkosten weiter und nagen an der Liquidität. Bei allen Überlegungen, sich notwendigen Veränderungen zu unterziehen, um auf absehbare Zeit das Schiff wieder flott zu bekommen, gilt es,

möglichst schnell der Liquidität auf die Beine zu helfen. Aus der Vielzahl möglicher Liquiditätsfresser seien hier vier wesentliche genannt, die als Kardinalfehler sofort abgeschafft gehören:

■ **Geschäftsführung ohne Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**

Mitunter fehlt den EMS-Betrieben das Bewusstsein für eine übersichtliche Kostenstruktur. Geldströme sind wie Flüsse, die es zu lenken gilt. Das Fehlen von festgelegten Kostengrößen für immer wiederkehrende Positionen verlangt Eckpfeiler der Finanzierung: Wann stehen welche Positionen in welcher Höhe zur Zahlung an, wann sind sie mit welchen Einnahmen gedeckt? Wer sich der Disziplin einfacher, aber lückenloser Dokumentation unterzieht, hat sofort die Schwachstellen übers ganze Jahr im Blick.

Sauber geführte BABs sind kein großer Aufwand und lassen sich auf die Folgejahre übertragen. Das Interessante daran: Übung



* Matthias Holsten

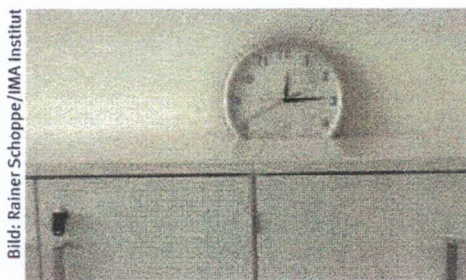
... ist Inhaber von matthias holsten e² consulting, einer Beratungsgesellschaft, die sich der Veränderungsoptimierung in der EMS-Branche widmet.

Stück- und 20 Prozent Lohnkosten kommt es auf sicheres Anfragen auf der Grundlage detailgenauer Spezifika an. Wer gleich zu Beginn beim Kunden sauber den Bauteilbedarf hinterfragt, macht sich für die Einkaufsverhandlungen sattelfest. Das Clustern von Bauteilmengen für mehrere Kunden bietet zusätzlichen Verhandlungsspielraum. Auch sollte es zum Tagesgeschäft gehören, sich eine hieb- und stichfeste Verhandlungsstrategie zurechtzulegen – eine Fehlkalkulation aufgrund zu geringer Bauteilinformationen lässt schlimmstenfalls die Marge wie Eis in der Sonne schwinden.

Erfahrungen dieser Art kann man, muss man aber nicht selber machen, zumal sie meist mit finanziellen Einbußen verbunden sind. EMS-Betrieben mit einer Größe bis zu rund 80 Festangestellten sei deshalb geraten, den Schlussfolgerungen ernsthaft nachzugehen. Hier drei der häufigsten:

■ **Betriebswirtschaftliche Abläufe transparent gestalten:** Verschaffen Sie sich einen Überblick über alle wichtigen Betriebsprozesse. Analysieren und bewerten Sie damit unbedingt jeden Vorgang aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

■ **Einführung von Kennzahlen:** Arbeiten Sie mit Kennzahlen, mit Verhältnismäßigkeiten. Eruieren Sie beispielsweise wie viele Angebote zu realen Aufträgen führten, wie viel Zeit und Kosten Sie dafür verwenden. Erkennen Sie, ob und wie Ihre Maschinen ausgelastet sind, wann, wo und warum eine höhere Effizienz möglich wird. Erst der Vergleich macht transparent, ob Sie unternehmerisch gut aufgestellt sind.



Die Zeit läuft: Für manche Unternehmen kann die Zeit knapp werden, wenn die Geschäftsprozesse nicht optimiert werden. Der Preisdruck in der Branche tut ein Übriges.

■ **Grenzkostenbetrachtung:** Wer nicht weiß, wann ein Auftrag aus Gründen der Unwirtschaftlichkeit zwingend abzulehnen ist, schaufelt sich langsam, aber sicher sein unternehmerisches Grab.

Mit drei bis fünf Prozent ist die Marge in der Elektronikbranche nicht gerade prall, man lebt zumeist vom Mengengeschäft. Jeder Unternehmer sollte sich daher angewöhnen, bei der Unternehmensanalyse Checkpoints einzurichten, um Verlustfallen aufzudecken:

■ **Budgetierung, Budgetüberprüfung**

Feste Budgetgrößen festzulegen, bedeutet Planungssicherheit. So werden Geschäftsbereiche und/oder Projekte in sich handlungsfähig, operieren flexibel. Im Jahresschnitt ergeben sich Vergleichswerte, die eine Prognose für die Zukunft leichter werden lassen.

■ **Controlling**

Wenn es wie am Schnürchen läuft, wird Geld verdient. Leider kommt gerade dort beim Optimieren von Prozessabläufen der

Schlendrian zum Zug. Wer weiß schon genau, ob im Soll/Ist-Vergleich der Auftrag, wie kalkuliert, hochprofitabel abgeschlossen hat? Wer kann erkennen, ob die Produktionszeit eingehalten wird, obwohl Bauteile zu spät angeliefert wurden? Wer das systematische turnusgerechte Hinterfragen, das Controlling festgelegter Größen zur immer gleichen Zeit, diszipliniert praktiziert und dokumentiert, wird von Mal zu Mal im Leistungsvergleich besser bilanzieren. Der Lohn der Konsequenz: Hoher Produktionsausstoß, Lieferungen just-in-time, zufriedene Kunden.

■ **Lücken schließen: das Reporting hinterfragen – und effizienter werden**

Die Termine sind so fix wie Weihnachten und Ostern: Einmal fest eingeführt, ist das Reporting für ganz bestimmte, selbst definierte Geschäftsprozesse und Zeiten strikt einzuhalten. So kommen Produktionsengpässe, Zeitfresser oder krankheitsbedingte Ausfälle und deren Auswirkungen besser ans Licht – bessere Auslastung ist in Sicht.

■ **In Verkaufsverhandlungen zum Zuge kommen – Kalkulationsvarianten prüfen**

Was das Kalkulationsschema hergibt, ist notwendiger Standard. Oftmals sind die Abweichungen zu den realen Gegebenheiten jedoch gravierend. Es gilt, den Materialgemeinkostenteil (MGM) wie auch die Maschinenstundensätze beim Bau eines Prototypen anders anzusetzen, als dies bei der Serienfertigung geschieht. Der Rest ist Verhandlungsgeschick. // FG

matthias holsten e²consulting
+49 (0)40 35779090