

Wir liefern die Intelligenz
für Ihr IT-System



Einsparen ja klar, aber wo und wie?



Heidelberg, den 12. November 2010

1. Die drei magischen Größen des Erfolgs einer Druckerei
 - Produktivität
 - Wirtschaftlichkeit
 - Rentabilität
2. Produktivität – die Basis der Wirtschaftlichkeit!
3. Kostenführerschaft – Pole Position auf dem Markt?
4. Rentabilität – die logische Konsequenz daraus!?
5. FAZIT: Wenn ´s einfach wäre, könnte es ja jeder...
6. Anhang

Die vorliegenden Unterlagen sind zur ausschließlichen Nutzung für unseren Mandanten bestimmt und sind nur mit den Basisinformationen vollständig, die diesen Unterlagen zu Grunde liegen. Die vorliegenden Unterlagen dürfen nur mit Genehmigung der hcg Management Consulting GmbH an Dritten weitergegeben werden.

Das Zusammenwirken der drei magischen Größen der Betriebswirtschaft entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg einer Druckerei



Wie soll ich etwas erfolgreich steuern, wenn ich es nicht messen kann?

Deshalb gilt als Grundvoraussetzung:

➔ Mit aussagekräftigen, realitätsabbildenden Daten in hoher Qualität das Zusammenwirken der drei magischen Größen transparent machen!

Das Bereitstellen von Produktionsmittel verursacht die Kosten einer Druckerei und sind somit die primären Kostentreiber

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Die 3M der Produktion einer Druckerei:

Mensch

Maschine

Material

In Bezug auf die aus der Bereitstellung der 3Ms resultierenden Kosten stellt sich in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit die grundlegende Frage:

➔ Nutze ich das zur Verfügung stehende Potenzial meiner 3M (Input) optimal aus (Output)?

Branchenübliche Messgrößen der Ausnutzung der 3M:

$\frac{\text{Produktivzeit}}{\text{Bruttozeit}}$

$\frac{\text{Produktivzeit}}{\text{Bruttozeit}}$

$\frac{\text{Gutbogen}}{\text{Gesamtbogen}}$

Ist die Zeit als Einheit und der Nutzungsgrad als Messgröße zur Betrachtung der Produktivität von Maschinen der richtige Ansatz?

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Beispiele für hohe und niedrige **Arbeitsintensität**

Arbeitsintensität	Monat 1 ↑	Monat 2 ↓
Fe-Std. Auftrag 1	4,0	4,5
Fe-Std. Auftrag 2	7,5	8,5
:	:	:
Fe-Std. Auftrag n	3,0	4,0
:	:	:
Fe-Std. Auftrag n+n	3,0	-
Fe-Std. gesamt	235,0	298,0

	Plan	Ist	
		Monat 1	Monat 2
Bruttokapazität in Std.	325	305	360
Fertigungsstunden	260	235,0	298,0
Nutzungsgrad in %	80%	77%	83%

Die Zeit als Einheit und der Nutzungsgrad als Messgröße kann bei der Betrachtung der Produktivität zu falschen Aussagen führen!

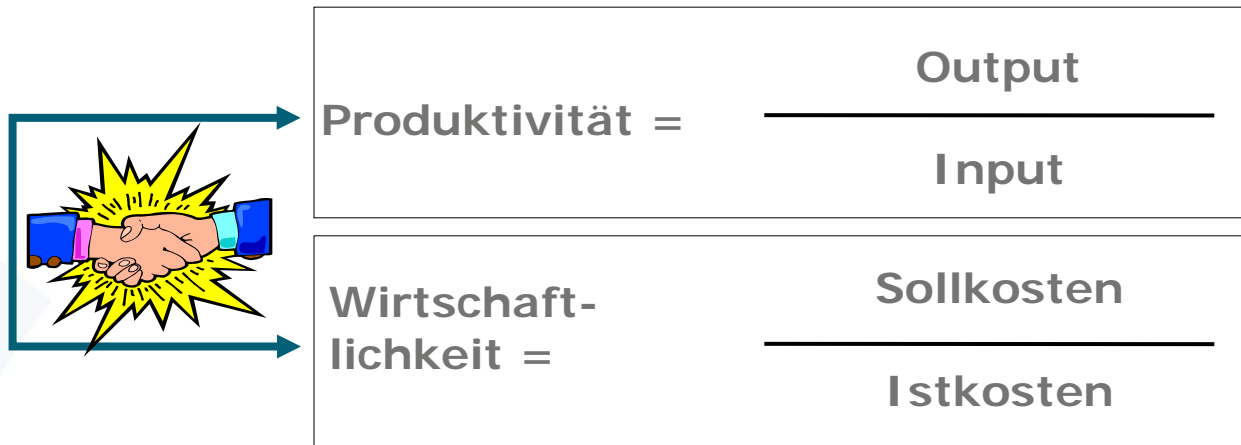
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Was bedeutet dies für die Kosten und die Wirtschaftlichkeit?

Vorsicht vor hohen **Nutzungsgraden** bei Maschinen!

	Plan	Ist Monat 1	Ist Monat 2	
Arbeitsintensität		↑	↓	
Bruttokapazität in Stunden	325,00	305,00	360,00	
Nutzungsgrad in %	80%	77%	83%	
Fertigungsstunden	260,00	235,00	298,00	
Drucken	Fortdruckzeit in Stunden	158,60	143,35	181,78
	Drucke Plan/Soll	1.427.400	1.290.150	1.636.020
	Drucke Ist		1.367.272	1.322.813
	Ausbringungsgrad in %	100%	106%	81%
	Drucke/Stunde	9.000	9.538	7.277
Rüsten	Rüstzeiten in Stunden	101,40	91,65	116,22
	Anzahl Aufträge Plan/Soll	121,33	109,66	139,06
	Anzahl Aufträge Ist		123,00	118,00
	Ausbringungsgrad in %	100%	112%	85%
	Rüstzeit je Auftrag in Minuten	50,14	44,71	59,09

Das ideale Zusammenwirken von Produktivität und Kosten ist die Basis für eine optimale Wirtschaftlichkeit



Zwei Kostenbetrachtungen in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit:

- ➔ **Absolute Kosten** – welche Kosten haben wir geplant und welche sind angefallen?
- ➔ **Relative Kosten** – welche Kosten hätten bei geplanter Leistung anfallen sollen (Sollkosten) und welche sind bei der erbrachten Leistung angefallen (Istkosten)?

...bezogen auf die Druckerei, einen Bereich, einen Arbeitsplatz etc.

Denken in den **absoluten Kostenblöcken** einer Druckerei und deren Verhältnisse und Abhängigkeiten zueinander

Betriebliche Gesamtleistung	100 %
- Materialkosten (Papier, Farbe, Platten, Verbrauchsmaterial etc. – ohne Energie!)	30% - 40 %
- Fremdleistungskosten (Vorstufenleistungen, Druckleistungen, Weiterverarbeitungsleistung etc.)	>5% - <10%
= Eigene Wertschöpfung (Rohertrag)	50% - 65%
- Personalkosten (Löhne und Gehälter, Sozialleistungen, sonstige Personalkosten etc.)	+/- 30%
- Investitionskosten (Abschreibungen + Zinsen oder Leasing)	6% - 10%
- Sonstige Kosten (Raumkosten, Energiekosten, KfZ-Kosten, Dienstleistungen nicht produktionsbezogen etc.)	12% - 20%
= Betrieblicher Erfolg	≈3,5%

Hinweise:

- ➔ Durchschnittswerte zum Vergleich
- ➔ Eigene Werte über die Zeitschiene betrachten
- ➔ Entwicklung der Betriebliche Gesamtleistung über die Zeitschiene anhand des Preisindex bewerten!

Einsparen ja klar, aber wo und wie...

	wird beeinflusst durch		Menge	Preis
	Menge	Preis	kann beeinflusst werden durch	
Materialkosten	x	x		
Fremdleistungskosten	x	x		
Personalkosten	x	x		
Investitionskosten	x	x		
Sonstige Kosten	?	x		

Die absoluten Kosten werden durch zwei Einflussparameter beeinflusst:

- ➔ **Menge** (Dimension) der Ressourcen
- ➔ **Preis** der Ressourcen

Somit können die absoluten Kosten auch nur über diese beiden Einflussgrößen optimiert werden

Die Optimierung darf nicht zu Lasten der Qualität und der Produktivität gehen, sonst ist dies für die Wirtschaftlichkeit in Bezug auf die **relativen Kosten** suboptimal!

Die relativen Kosten sind das Verhältnis von absoluten Kosten zur Leistungsmenge eines Bereichs, eines Arbeitsplatzes etc.

Die 3M der Produktion einer Druckerei...

Mensch

Maschine

Material

... werden branchenüblich in folgenden relativen Kostengrößen gemessen...

$\frac{\text{€}}{\text{Arbeits-Std.}}$

$\frac{\text{€}}{\text{Maschinen-Std.}}$

$\frac{\text{€}}{1.000 \text{ Bogen}}$

... und kalkuliert.

Ist dies betriebswirtschaftlich korrekt?

Die Zeit als Einheit zur Ermittlung der relativen Kosten kann zu falschen Aussagen und Entscheidungen führen!

Vorsicht vor hohen **Fertigungsstunden** bei Maschinen!

	Plan	Ist	
		Monat 1	Monat 2
Bruttokapazität in Std.	325	305	360
Fertigungsstunden	260	235,0	298,0
Nutzungsgrad in %	80%	77%	83%
Anzahl Drucke in 1.000	1.427	1.367	1.323

Kosten des Arbeitsplatzes in €

Fixe Maschinenkosten	30.000	30.000	30.000
Variable Maschinenkosten	2.000	1.808	2.292
Personalkosten	20.000	18.077	22.923
Gesamtkosten	52.000	49.885	55.215
Maschinenstundensatz	200,00	212,27 ↑	185,29 ↓
Kosten je 1.000 Drucke	36,43	36,48 ↑	41,74 ↑

Einsparen ja klar, aber wo und wie...

Maschinenstundensatz	200,00	212,27 ↑	185,29 ↓
Kosten je 1.000 Drucke	36,43	36,48 ↑	41,74 ↑

Zwei Ansätze um die relativen Kosten zu optimieren:

- ➔ Anpassen der absoluten Kosten an die vorhandene Leistung
- ➔ Anpassen der Leistung an die vorhandenen absoluten Kosten

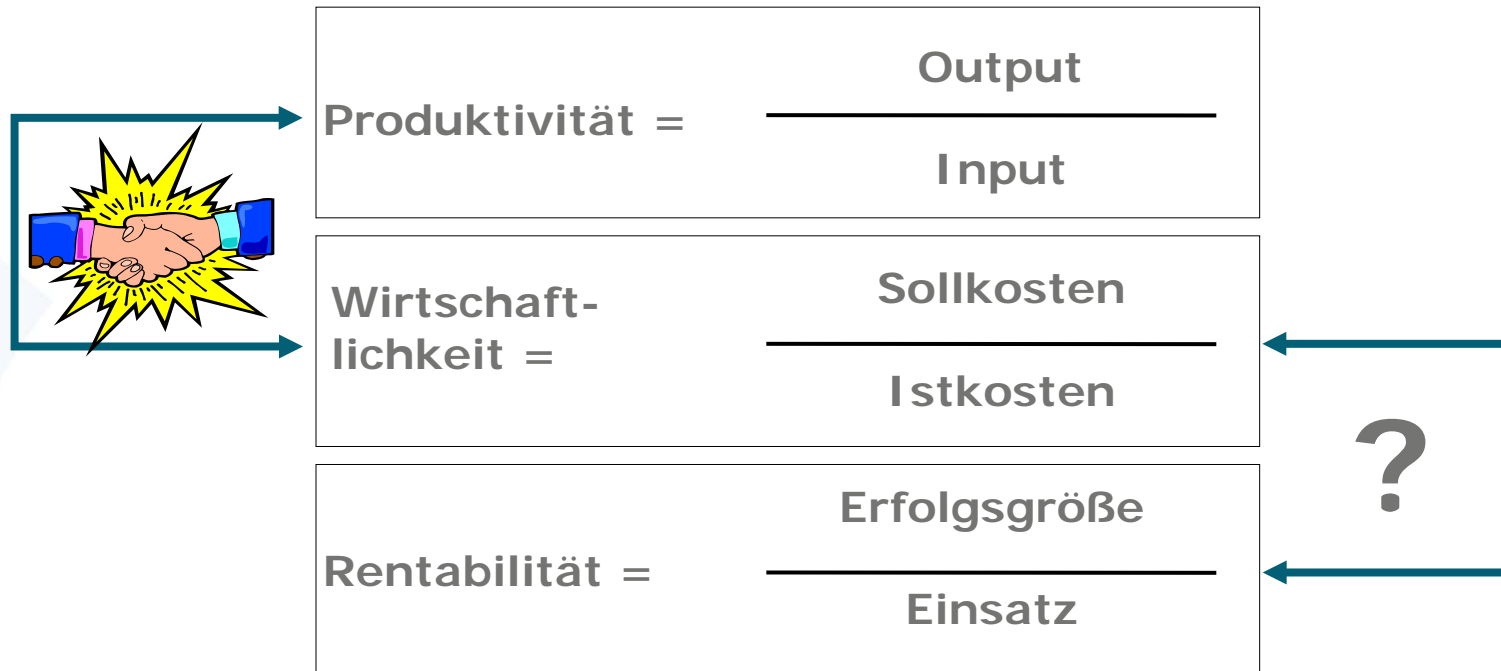
Die größten Kostentreiber einer Druckerei liegen in den **Leistungsmengen** bezogenen relativen Kosten „versteckt“

Ohne hohe Transparenz der Kosten- und Leistungsdaten können diese bedarfsorientiert optimiert werden

Die **Kostenführerschaft** gegenüber den direkten Wettbewerbern in den relativen Kosten ist ausschlaggebend für die Pole Position auf dem Markt, da **Marktpreisschwankungen** im Verhältnis zum Wettbewerber besser ausgeglichen werden können!

Denn...

...die Rentabilität einer Druckerei wird nicht alleine durch die Produktivität und Wirtschaftlichkeit bestimmt, sondern auch durch den Marktpreis!



Eine optimale Produktivität, optimale Kostenstrukturen und daraus resultierende optimale relative Kosten schaffen eine ideale Basis für die Rentabilität einer Druckerei.

Den Erfolg einer Druckerei sicher zu steuern heißt die Parameter der drei magischen Größen

- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Rentabilität

zu kennen und aktiv zu steuern

Durch eine hohe Transparenz in den Daten und eine zukunftsgerichtete, aktive Unternehmenssteuerung kann das Entscheidungsrisiko reduziert werden aber nicht eliminiert werden.

„Die Ablehnung eines Risikos ist für ein Unternehmen das größte Risiko.“ Reinhard Mohn

Wolfgang Walter
Geschäftsführer
hcg Management Consulting GmbH

Waldhofer Straße 102
D-69123 Heidelberg
Tel. +49 6221 82 56 58
Fax +49 6221 82 56 59
HY +49 171 2011439
Wolfgang.walter@hcg-team.com

Die vorliegenden Unterlagen sind nur mit den Basisinformationen vollständig, die diesen Unterlagen zu Grunde liegen. Zu Vollständigkeit gehören ebenso die mündliche Übermittlung der Inhalte und die in diesem Zuge erfolgten Erläuterungen und Interpretationen. Alle Inhalte, Berechnungen, Analysen, Interpretationen und die daraus folgenden Schlussfolgerungen basieren auf den der hcg Management Consulting GmbH zur Verfügung gestellten Informationen, Unterlagen und sonstigen Materials. Für die Richtigkeit der Informationen, der Unterlagen und des sonstigen Materials kann die hcg Management Consulting GmbH keine Haftung übernehmen. Die vorliegenden Unterlagen dürfen nur mit Genehmigung der hcg Management Consulting GmbH an Dritten weitergegeben werden.

Wir liefern die Intelligenz
für Ihr IT-System



Einsparen ja klar, aber wo und wie?



Heidelberg, den 12. November 2010