

Newsletter 03 / 2006

Zählermanagement und Wertschöpfung „teurerer“ Mitarbeiter

Um die Produktivität der Belegschaft zu messen und darzustellen, welche Wertschöpfung (Rohertrag) die Mitarbeiter für das Unternehmen erbringen, verwendet man üblicherweise drei Kennziffern: den Rohertrag pro Mitarbeiter, den Personalaufwand pro Mitarbeiter sowie den Quotienten aus beiden, also den Rohertrag in Relation zum Personalaufwand. Der Personalaufwand pro Mitarbeiter schwankt in Deutschland und der Schweiz üblicherweise zwischen 55.000 und 65.000 Euro, der Rohertrag pro Mitarbeiter liegt meist zwischen 80.000 und 120.000 Euro. Im Durchschnitt generiert ein Mitarbeiter also einen Rohertrag, der 1,5- bis 2-mal so groß ist wie die Kosten, die er verursacht.

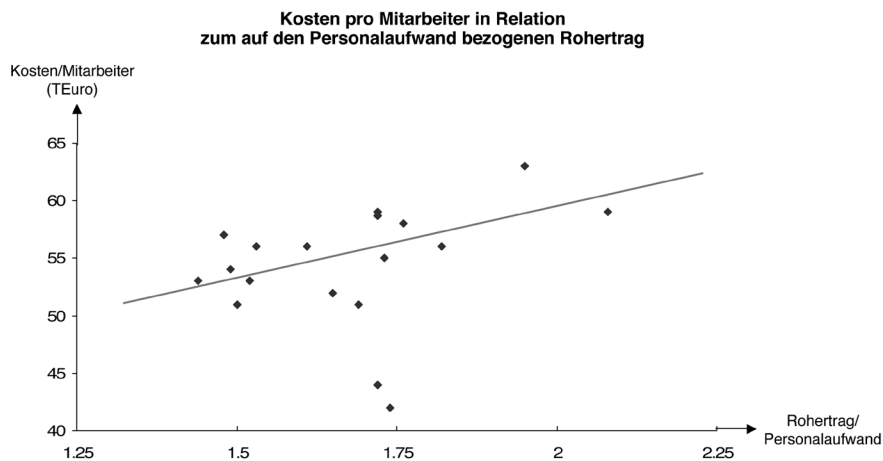
25 Unternehmen im Fokus

Um herauszufinden, wie diese Größen sich innerhalb der Branche zueinander verhalten, haben wir die Geschäftsberichte von 25 Maschinenbau-Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz verglichen.

Die untersuchten Unternehmen sind natürlich an verschiedenen Standorten beheimatet und unterscheiden sich in Lohn- und Gehaltsniveau sowie in der Struktur ihrer Wertschöpfung. Letztere beeinflusst die Kennziffern indirekt: Verringert ein Unternehmen beispielsweise seine Wertschöpfung und beschäftigt weniger Mitarbeiter, indem es bisher selbst produzierte Komponenten von Lieferanten bezieht, sinkt der Rohertrag – gleichzeitig steigt meist der durchschnittliche Personalaufwand pro Mitarbeiter, denn die freigesetzten direkten Mitarbeiter in der Produktion kosten in der Regel weniger als die verbleibenden in den indirekten Bereichen.

Abbildung 1 zeigt, dass zwischen den durchschnittlichen Kosten pro Mitarbeiter und dem in Relation dazu erwirtschafteten Rohertrag pro Mitarbeiter eine gewisse Korrelation besteht. Der hohe Personalaufwand „teurer“ Mitarbeiter zahlt sich dadurch aus, dass diese überproportional höhere Roherträge erwirtschaften.

Abbildung 1: Mit im Durchschnitt teureren Mitarbeitern lässt sich eine deutlich überproportional höhere Wertschöpfung erreichen



Quelle: jüngste (meist 2005) Geschäftsberichte von 25 Maschinenbauern aus Deutschland und der Schweiz

Warum ist das so? Wir vermuten die Gründe in den folgenden Beobachtungen:

- Unternehmen, die sich angesichts des steigenden Lohn- und Gehaltsniveaus darauf fokussiert haben, ihr Geschäftssystem, die Strukturen und Prozesse zu optimieren und mehr Kapital einzusetzen, erzielen trotz gestiegener Kosten einen überdurchschnittlich starken positiven Effekt auf den Rohertrag.
- Umgekehrt haben Unternehmen, die ihre Wertschöpfung an Niedriglohnstandorte verlagert haben, um den Rohertrag zu steigern, davon nicht profitiert.

Eine Steigerung der organisatorischen Intelligenz, der Effektivität und Effizienz sowie der Qualität von – dann konsequenterweise teureren – Mitarbeitern und Führungskräften verspricht demnach mehr Erfolg als die Strategie, sich durch die Senkung der Kosten pro Mitarbeiter zu optimieren.

Umdenken: Teure Personalressourcen werden zu häufig verschwendet

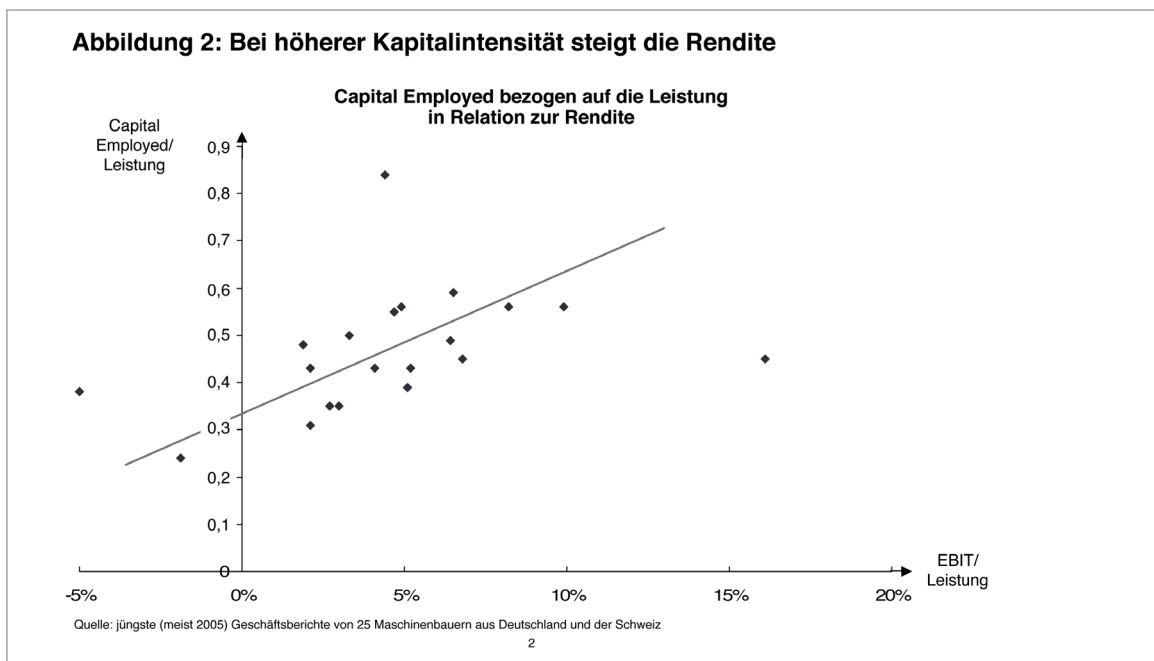
Mit potenziellen Wettbewerbern aus Niedriglohnländern wie China in puncto Kosten pro Mitarbeiter konkurrieren zu wollen, ist für hiesige Unternehmen ein aussichtsloses Unterfangen. Das Ziel muss anders lauten: Unternehmen müssen die hohen Kosten pro Mitarbeiter durch optimalen Einsatz dieser teuren Ressource in einen möglichst hohen Rohertrag umsetzen. Die Unternehmen, die es schaffen, Rohertrag und Personalaufwand in ein Verhältnis von 2:1 zu setzen, erzielen meist einen Gewinn von mehr als 10 Prozent des Umsatzes (bezogen auf EBIT).

Natürlich erfordert dies meist auch eine entsprechende Strategie, eine optimierte Wertschöpfungsstruktur und optimierte Strukturen und Prozesse. Dennoch: Nur mit den „richtigen“, das heißt gut motivierten und optimal eingesetzten Mitarbeitern lässt sich das volle Potenzial ausschöpfen. Die Realität sieht leider häufig anders aus: Viele Unternehmen verschwenden die teure Ressource Mitarbeiter, indem sie suboptimale Strukturen und Prozesse beibehalten, in denen die Mitarbeiter nur wenig Rohertrag erwirtschaften können.

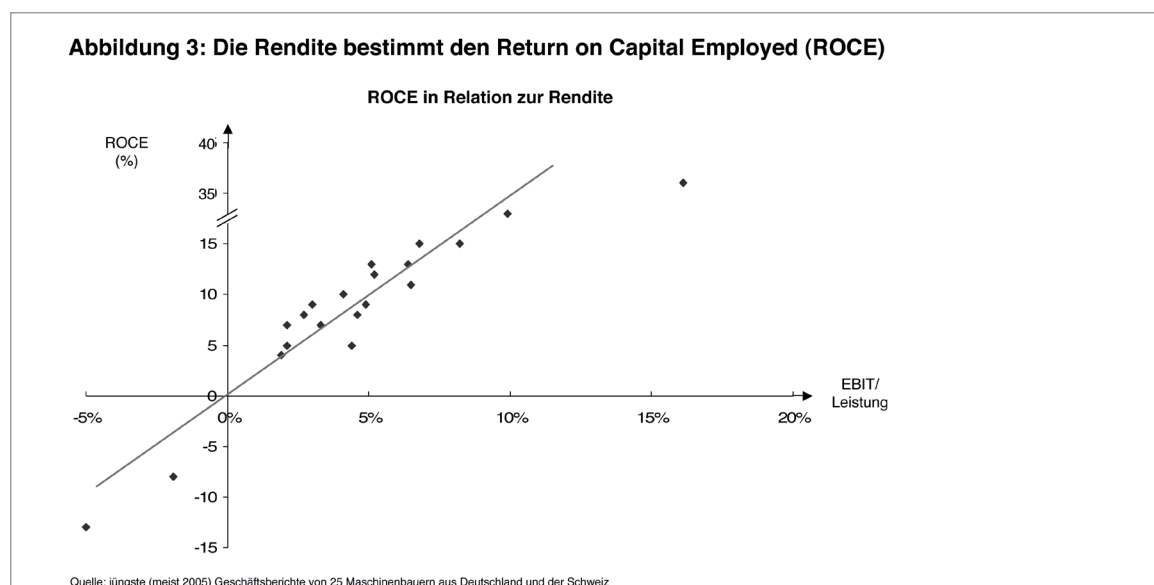
In welchem Zusammenhang stehen damit der Kapitaleinsatz und der Fokus des Unternehmens auf die Optimierung des eingesetzten Kapitals oder der Rendite?

Zählermanagement statt Nennermanagement

Unsere Analysen zeigen, dass die Rendite im Maschinenbau steigt, je mehr Kapital eingesetzt wird (siehe Abb. 2).



Unternehmen mit einer EBIT-Marge von 6 bis 10 Prozent setzen typischerweise ein Capital Employed in Höhe von 50 bis 60 Prozent ihrer Leistung ein. Der Return on Capital Employed (ROCE) wiederum ist direkt proportional zur Rendite (siehe Abb. 3).



Erfolgreiche Unternehmen optimieren demnach ihre Rendite und damit auch den ROCE: Sie betreiben „Zählermanagement“, indem sie ihr EBIT vergrößern, und verbessern so ihren ROCE. Best-practice-Unternehmen erzielen einen ROCE von über 15 Prozent bei einer EBIT-Marge von circa 7,5 Prozent. Die Strategie des „Nennermanagement“ hingegen – Minimierung von Capital Employed, indem Kapital durch menschliche Arbeitskraft an Niedriglohnstandorten ersetzt wird – verspricht im Maschinenbau keinen Erfolg, wenn man die Bottomline (EBIT) und den ROCE betrachtet. Nichtsdestotrotz können solche Maßnahmen im Kontext einer optimierten Strategie durchaus angebracht sein.

Unsere Analysen zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen

- die Leistungsfähigkeit und den Einsatz ihrer „teureren“ Mitarbeiter durch verbesserte Strukturen optimieren und
- auf einen höheren Kapitaleinsatz setzen.

Damit definieren sie die Benchmarks hinsichtlich des Ertragsniveaus und der Verzinsung des Kapitals. Natürlich hat diese Strategie auch Auswirkungen auf die Struktur des Unternehmens, die sich hin zu Tätigkeiten mit höherer Wertschöpfung verschiebt.

Es zeigt sich, dass sich – dem steigenden Wettbewerbsdruck aus Niedriglohnländern zum Trotz – auch an teuren Standorten durch Optimierung der Produktivität überdurchschnittliche Renditen erzielen lassen. Die Schlüssel zum Erfolg liegen in der Investition von Kapital, beispielsweise in Maschinen und Anlagen, und darin, geeignete Strukturen und Prozesse zu entwickeln sowie in hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu investieren.

Androschin & Partner

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.