

## „Auch Versicherungsprämien können Ergebnisfresser sein“



*Peter Jeschke, Geschäftsführer der GC Graphic Consult GmbH: „Beim Thema Versicherung arbeiten wir mit einem auf Druckereien spezialisierten Makler zusammen. Dieser nimmt sich dann die Unterlagen unserer Mandanten vor, prüft den Status und berichtet uns von möglichen Verbesserungen und Einsparmöglichkeiten.“*

Ein Unternehmen der Druck- und Medienbranche hat nur dann eine wirkliche Zukunftschance, wenn es die Ergebnisfresser konsequent identifiziert und eliminiert. Diese Position vertritt Peter Jeschke, Geschäftsführer der in München ansässigen Unternehmensberatung GC Graphic Consult GmbH und bietet Unternehmen entsprechende Hilfestellung an. PRINT&PRODUKTION hat den Manager gefragt, was sich hinter dem Begriff Ergebnisfresser konkret verbirgt und wie die Unternehmensberatung in den entsprechenden Kundenprojekten vorgeht.

**PRINT:** Herr Jeschke, als Unternehmensberatung beschäftigen Sie sich naturgemäß sehr viel mit den Geschäftszahlen von Druck- und Medienunternehmen. Wie sie selbst sagen, vor allem, um dadurch den sogenannten Ergebnisfressern auf die Spur zu kommen. Was verstehen Sie unter dem Begriff?

**Peter Jeschke:** Die zentrale Aufgabe eines jeden Unternehmens ist es, am Ende des Geschäftsjahres ein Plus in den Büchern stehen zu haben. Nur wenn dies gelingt, können die laufenden Kosten bezahlt, Rücklagen erzielt, vor allem aber Investitionen getätigt werden. Anders ausgedrückt heißt das: Nur Unternehmen mit einem positiven Ergebnis sind am Ende des Jahres auf Dauer auch lebensfähig und ausgerichtet auf die Zukunft. Alles, was dazu beiträgt, dass ein Unternehmens-Ergebnis am Ende nicht positiv wird, sind nach unserer Definition Ergebnisfresser. Diese zu finden und mit entsprechenden Maßnahmen zu verbessern, haben wir uns zum Ziel gesetzt.

**PRINT:** Unternehmen sind aber komplexe Gebilde mit vielen Einzelposten und Ausgaben. Wie finden Sie Ergebnisfresser und wie gehen Sie vor?

**Jeschke:** Die zentrale Frage jeder zahlenorientierten Unternehmensanalyse ist es, die profitablen und unprofitablen Bereiche zu identifizieren. Wo wird also Geld verdient, wo wird Geld vernichtet? Um dies herauszufinden, betrachten wir sehr genau und anhand von Unterlagen, Listen und Dokumentationen Kunden, Aufträge und Produkte, wir schauen aber auch in die Vergangenheit. Hat man zuletzt mehr Kunden gewonnen oder verloren? Hängt man von einem Kunden und damit von dessen Preisdiktat ab? Funktioniert der Vertrieb, werden also mehr Angebote zu Aufträgen oder ist das Verhältnis umgekehrt?

**PRINT:** Fast immer wird bei Unternehmensanierungen zuerst auf den Vertrieb geschaut. Ist das wirklich der richtige Weg?

**Jeschke:** Wer glaubt, allein durch die Umstellung des Vertriebs lässt sich mehr Gewinn erzielen, täuscht sich. Es ist ein Konglomerat von vielen Themen, zu denen auch die vorhandenen Bestände, die Nutzung von Boni und Zahlungszielen oder auch die Zahl von Reklamationen und Zahlungsausfällen gehören müssen. Ob man Aufträge komplett inhouse abwickelt oder fremd vergibt, wie man mit Frachtkosten umgeht und welche Einkaufsmacht man nutzt, darf außerdem nicht unterschätzt werden. Sich regelmäßig mit anderen Unternehmen auszutauschen, vor allem aber zu vergleichen, also Benchmarking zu betreiben, hilft ebenfalls sehr viel weiter.

**PRINT:** Gibt es denn Ergebnisfresser, die Unternehmen gern vergessen oder nur ungern angehen?

**Jeschke:** Die gibt es unserer Erfahrung nach in der Tat. Weil in den Unternehmen eher auf das Große und Ganze geschaut wird, bleiben besonders Bereiche mit eher kleineren Ausgaben unbeachtet. Zu diesen Feldern gehört zum Beispiel häufig auch der Bereich der Versicherungen. Im Glauben, hier lohnt sich der Vergleich

sowieso nicht, aus Unwissenheit über die Wechselmöglichkeiten oder auch aus falsch verstandener Loyalität gegenüber dem bestehenden Partner bleibt alles beim Alten. Was viele Unternehmer dabei allerdings vergessen: Ob man mit einer Versicherung richtig liegt, entscheidet nicht unbedingt die Prämie, die man im Jahr bezahlt, sondern die Leistung, wenn es zum Fall der Fälle kommt. Werden zum Beispiel nach einem Schadensfall die Gutachterkosten nicht übernommen, ist die zuvor erzielte Prämieinsparung schnell dahin.

**PRINT:** Was Sie hier beschreiben, sind absolute Feinheiten? Wie kennen Sie sich denn hier aus?

**Jeschke:** Da wir natürlich nicht über jedes Detail Bescheid wissen können und sich auch regelmäßig die Bedingungen ändern, arbeiten wir eng mit Partnern zusammen, die wir bei unseren Analyse-themen mit ins Boot holen. Beim Thema Versicherung arbeiten wir zum Beispiel gern mit einem auf Druckereien spezialisierten Makler mit Hauptstandort in Hamburg zusammen. Dieser nimmt sich dann die Unterlagen unseres Mandanten vor, prüft den Status und berichtet uns von möglichen Verbesserungen und Einsparmöglichkeiten. Diese geben wir dann an unseren Kunden weiter. Unser zentraler Grundsatz von Neutralität wird dadurch allerdings nicht verändert.

**PRINT:** Wie offen sind denn Unternehmen für Analysen, wie Sie sie beschrieben haben?

**Jeschke:** Die Bereitschaft ist durchaus vorhanden. Vor allem deswegen, da die Unternehmen im Tagesgeschäft gebunden sind und gar nicht über die Ressourcen verfügen, um die oftmals sehr detaillierten Analysen vorzunehmen. Wir hingegen können mit all unserer Erfahrung und unserem Wissen gezielt nach Ergebnisfressern suchen und Veränderungen vorschlagen. Wir sind also so etwas wie das Gewissen, das stetig auf die Veränderung hinweist.

**PRINT:** Wie können solche Veränderungen denn dann aussehen?

**Jeschke:** Grundsätzlich gilt natürlich, dass jedes Unternehmen anders aufgebaut ist und es keine generellen Rezepte gibt. Zu den Maß-

nahmen, mit denen sich die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens verbessern lässt, zählen aber natürlich der Austausch von Lieferanten und Dienstleistern, die Überprüfung der vorhandenen Abläufe auf Verbesserungsmöglichkeiten, zum Beispiel über IT oder die Aufgabe von unrentablen Bereichen.

Wenn man es auch nicht gern hört, die Personalkosten sind ein weiterer ganz wichtiger Faktor in einem Druck- und Medienunternehmen. Gelingt es, diese zu senken, ist schon viel gewonnen. Allerdings muss das nicht unbedingt heißen, Entlassungen vorzunehmen. Nicht selten lässt sich die Effizienz auch durch Qualifizierung oder Umbesetzung erzielen. Wird danach an einem Arbeitsplatz schneller und zum Beispiel direkter gearbeitet, trägt das direkt zum Rohertrag bei.

**PRINT:** Die Theorie ist häufig grau, wie bringt man die Verbesserungsmöglichkeiten auf die Straße?

**Jeschke:** Leider ist es so, dass viele Menschen Veränderung erstmal als Verschlechterung sehen, besonders in Deutschland. In der Überzeugung, nur das Alte ist gut, wehrt man sich so oftmals gegen Neues und Neuausrichtung. Am Ende ist es dann zu spät, das Ruder herumzureißen.

Um eine Neuausrichtung zu erzielen, heißt es somit, den Menschen mitzunehmen und ständig zu erläutern, warum man diese und jene Veränderung gerade vornimmt. Die interne Kommunikation spielt also eine große Rolle. Am Ende gilt: Wer sich mit dem Unternehmen identifiziert und positiv denkt, trägt auch die Veränderung mit.

**PRINT:** Herr Jeschke, vielen Dank für das Gespräch!



Foto: ta



## Standard kann jeder. Erfolgreich ist das Besondere!

Anspruchsvolle Märkte benötigen spezielle Versicherungskonzepte. Deshalb haben wir vor mehr als zehn Jahren in Kooperation mit Verbänden und Fachleuten die GBH Medien-Police® entwickelt und darin alle Versicherungsleistungen gebündelt, die ein Druck- und Medienunternehmen benötigt. Unabhängig, ob Haftpflicht, Betriebsunterbrechung, Maschinenbruch oder Datenverlust, partielle Mitversicherung von Verschleiß oder Produkt-Rückrufkosten, mit uns stehen Sie auf der richtigen Seite. Zahlreiche Betriebe unterschiedlichster Größen und Druckausrichtungen vertrauen uns – wann können wir auch Sie überzeugen?

GAYEN & BERNS • HOMANN GMBH

VERSICHERUNGSMAKLER SEIT 1899

A BÖRSENBRÜCKE 6 • 20457 HAMBURG • T +49 40 37002-01 • F -100 • E HAMBURG@GBH.DE • W MEDIEN-POLICE.DE

HAMBURG BADEN-BADEN BERLIN FRANKFURT/M. HALDENSLEBEN KIEL KÖLN LEIPZIG LÜBECK MÜNCHEN PARETZ ROSTOCK SCHWERIN