



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Vorwort

Die meisten Unternehmen befinden sich heute in einem immer härter werdenden Verdrängungswettbewerb.

Durchschnittliche Produkte und Leistungen werden von Kunden nicht mehr akzeptiert.

Der Kunde sucht ganz eindeutig nach einem neuen dominierenden Orientierungspunkt – dem Spezialisten.

Je stärker sich die Welt hin zu einer globalen Wirtschaft entwickelt, desto stärker müssen sich Unternehmen auf bestimmte Geschäftsfelder beschränken.

Nur durch „fokussierte“ Spezialisierung können Spitzenleistungen erbracht werden, die dem Kunden den bestmöglichen Nutzen verschaffen.

Zu unserer Unternehmensphilosophie gehört daher die Erhaltung und Weiterentwicklung unserer Fähigkeit der Spezialisierung auf klar definierte Geschäftsfelder und Kundengruppen, sowie die Entwicklung zwingender Innovationen und Problemlösungskonzepte, mit deren Hilfe wir uns deutlich vom Wettbewerb abheben können.

Wer heute erfolgreich sein will, muss aufgrund seiner Kompetenz für etwas stehen, was sich in der Wahrnehmung des Kunden festsetzt, um die Austauschbarkeit zu überwinden. Die Entwicklung unseres Unternehmens in Zukunft ist unter anderem abhängig von einer Anpassung unserer Vertriebswege an die geänderten Marktanforderungen. Die Automobilindustrie reduziert stetig ihre Lieferantenzahl und erwartet unsere Bereitschaft Teile vermehrt über Systemanbieter und logistische Dienstleister anzubieten bzw. zu liefern. Dies führt zu einer Veränderung der Vertriebsstrukturen. Der Erfolg des Unternehmens wird also in Zukunft neben der technischen Entwicklung verstärkt von den Anforderungen an die Logistik und den Erfolg der Zusammenarbeit sowohl mit Herstellern gleichartiger Teile als auch mit Systemlieferanten abhängen.

Unser Ziel ist daher die Stärkung und der Ausbau unserer Stellung am Markt durch ständige Neuorientierung an den Zielsetzungen unserer Kunden.

Die Unternehmensstrategie, bezogen auf die Schuhl & Co. GmbH beinhaltet neben unserer Qualitäts- und Unternehmensphilosophie folgende Sachverhalte:

- ◆ Nach den moralischen und ethischen Grundsätzen eines „ehrbaren“ und „ordentlichen“ Kaufmannes zu handeln.
- ◆ Im Zeichen zunehmender Globalisierung und einem immer enger zusammenwachsenden Europa bedurfte es auch für unser Unternehmen, einen Prozess nimmer endender Aktivitäten bezüglich strategischer und operativer Planung, in Gang zu setzen.
- ◆ Diese ständig neu formulierten und gesetzten Ziele zu erreichen, ist unabdingbar.
- ◆ Ein ständiger Vergleich mit unseren Wettbewerbern, welche vermehrt auch unsere Partner bzw. Kunden werden, zeigt uns zuverlässig auf, welchen Platz wir letztendlich in unserer Branche einnehmen.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	2
1 Gesamtunternehmerische Aspekte	4
Link zur Kennzahlenmatrix	5
Link zur Risikobewertung „Review Kennzahlen“	5
1.1 Investitionsplanung	6
1.2 Kostenplanung	6
1.2.1 Personalplanung	6
1.3 Interessierte Parteien – Anforderungen und Erwartungen	8
1.3.1 Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien	8
1.4 Kundenzufriedenheit.....	11
1.4.1 Scorecards / Lieferleistung OEM's und 1. Tier's	11
1.4.2 Lieferantenbewertung	12
1.5 Neue und veränderte Produkte	13
2 Markterfassung	14
2.1 Umsatzentwicklung / -ziele	14
2.1.1 Umsatzverteilung	16
2.2 Marktbeobachtung.....	17
3 Kostenergebnisse	18
3.1 Gewinn (vor Steuern).....	18
3.2 Cash-flow	18
3.3 Wertschöpfung	19
3.4 Eigenkapital.....	19
3.5 Liquidität.....	19
3.6 Umsatzerlöse	20
3.7 Rating mit R-Cockpit nach VDA-Vorgabe.....	20
4 Qualitätsbezogene Kosten	21
5 Bewertung des QM-Systems und Managementreview	22
5.1 Bewertung des 2. Überwachungs-Audits 02/20 durch LRQA.....	22
5.2 Bewertung des internen Audits 2020.....	22
5.3 Bewertung der Produktaudits/Requalifikationen	22
5.4 Bewertung der Prozeßaudits und kundenspezifischer Forderungen	23
5.4.1 Interne Prozeßaudits.....	23
5.4.2 Externe Prozeßaudits.....	24
5.4.3 Prozeßaudits von Kunden	24
5.4.4 Bewertung des Handbuch QS- Labor	25
5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2020	25
5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group_CSR_IATF-16949_Jan-2018-2020.....	25
5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2020.....	25
5.5 Qualitätsleistungen (interne und externe Fehlleistungen, Zertifizierungen)	26
Link zur Kennzahlenmatrix	26
Link zur Risikobewertung „Review Kennzahlen“	26
5.6 Ziele der Geschäftsleitung	33
6 Diagramme	34
7 Lagebericht für das Geschäftsjahr 2019	40
7.1 Grundlagen des Unternehmens	40
7.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	40



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

7.3	Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung.....	41
7.4	Jahresergebnis.....	41
7.5	Mitarbeiter.....	41
7.6	Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage.....	41
7.6.1	Ertragslage.....	41
7.6.2	Finanzlage.....	42
7.6.3	Vermögenslage.....	42
7.6.4	Finanzielle Leistungsindikatoren.....	42
7.6.5	Zusammenfassende Gesamtaussage.....	42
7.7	Chancen- und Risikobericht.....	43
7.7.1	Chancen am Markt.....	43
7.7.2	Allgemeine Geschäftsrisiken.....	43
7.7.3	Vorsorge für Schadensereignisse.....	43
7.7.4	Entwicklung der Vormaterialkosten.....	43
7.7.5	Abschließende Einschätzung.....	44
7.8	Prognosebericht.....	44
7.8.1	Auftragseingang und Auftragsbestand.....	44
7.8.2	Umsatz.....	45
7.8.3	Personalaufwendungen.....	45
7.8.4	Ergebniserwartungen.....	45
8	Übergeordnete Unternehmensrisiken und Chancen.....	46
8.1	Aufstellung der übergeordneten Unternehmensrisiken und Chancen.....	46
8.2	Risikobewertung der übergeordneten Unternehmensrisiken.....	47
	Link zur Risikobewertung „übergeordnete Unternehmensrisiken“	47



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

1 Gesamtunternehmerische Aspekte

Nach anfänglichen positiven Erwartungen für das Jahr 2020, hat sich die allgemeine Wirtschaftsentwicklung wieder nach dem Beginn der Corona-Pandemie und damit einhergehende Lockdowns auf einem stark abgesenkten Niveau stabilisiert.

Die gesamte Weltwirtschaft hat unter den Unsicherheiten der Handelspolitik seitens USA und China, Brexit, den Nachwirkungen des Dieselgates und auch vor allen Dingen der weltweiten Klimadebatte, schwer gelitten. Speziell die Automobilbranchen war hiervon betroffen und somit auch wir als Zulieferant.

Dieses hat dazu geführt, dass Schuhl & Co. GmbH sich seit März in Kurzarbeit befindet und auch für das Jahr 2020 mit einem negativen Ergebnis abschließt.

Für das erste Halbjahr 2021 sieht, wie auch zu Beginn des Jahres 2020, unser Auftragsbestand wieder mit ca. 6 Millionen an sich recht gut aus und der Umsatz für den Januar 2021 ist wieder auf ansprechendem Niveau.

Es bleibt zu hoffen, dass sich dieser Trend weiter fortsetzt und wir bald von der Kurzarbeit Abstand nehmen können, jedoch gibt es jetzt seit Neuestem Meldungen von Produktionsstopps in der Automobilindustrie, da Halbleiterchips nicht in ausreichender Menge zur Verfügung stehen.

Weitergehende Prognosen sind wegen der allgemeinen Unsicherheiten schwerlich auszustellen.

Die zurzeit groß propagierten Veränderungen für Zulieferanten auf Grund E-Mobilität werden sich für Schuhl & Co. GmbH in Grenzen halten, da wir keine Teile für den Automobilantriebsstrang, also Motor, Getriebe usw., liefern. Wir rechnen eher damit neue Teile für die Verschraubung von Kabelschuhen oder ähnliches liefern zu können. Erste Teile werden schon in Serie gefertigt.

Es gibt aber noch zu viele Fragezeichen für die weitere wirtschaftliche Entwicklung wie z. B. in Bezug auf den Stahlmarkt, die Eurokrise, den Ausstieg aus der Atomkraft, die wirtschaftliche Abschwächung in den Schwellenländer, die Veränderungen in USA, China usw..

Unsere Webseite in ihrer Darstellung wird positiv seitens unserer bestehenden und neuen Kunden angenommen. Sie bringt die erhofften Ergebnisse auch in Bezug auf Neukundengenerierung.

Erweiterungen der EDV-Hard- und Software sollen dazu beitragen, dass der Einzelne schneller und sicherer auf alle für seine Arbeit und Entscheidungen benötigten Informationen zugreifen kann, um dem Bedarf an schnellerer interner und externer Kommunikation gerecht zu werden.

Die automatisierten Backup- und Restore-Systeme zusammen mit dem von der EDV-Zentrale ausgelagertem NAS-System laufen ohne Störungen.

Unser SAP-System „All for One“ erfüllt unsere Erwartungen.

Das integrierte CAQ-System „IDOS“ ist in alle Richtungen auf Durchgängigkeit geprüft worden und ist installiert. Hiermit erreichen wir die gewünschte, bessere Verfügbarkeit aller Daten. Das System wurde nach dem Audit im Februar 2018 aktiv geschaltet und alle Prüfaufträge sind sukzessive vom „CAQ=IBS“ ins „SAP- IDOS“ überführt worden. Die Übertragung aller Prüfaufträge ist fast abgeschlossen.

Mit „Qlik“ haben wir ein Analyseprogramm für Big Data, welches uns durchgehend in der Auswertung unserer Daten unterstützt.

Hiermit können wir in Zukunft Kennzahlen sowie auch Auswertung-Cockpits für alle Abteilungen erstellen.

Auch um das breit diskutierte Thema der möglichen Cyberattacken hat sich Schuhl & Co. schon immer gekümmert und entsprechende Absicherungen vorgesehen.

Firewalls und VPN-Zugänge sind natürlich im Einsatz und weiterhin surfen alle Mitarbeiter über eine Sandbox, die alle möglichen Hinterlassenschaften aus dem Web nach Beendigung löscht.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Da die Geschäftsleitung für die gesamte EDV verantwortlich ist, sorgt sie sich auch direkt um Information der Mitarbeiter über neue im Netz kursierende Attacken.

Netzangriffe über E-Mail werden über das strikte Anwenden einer Whitelist ausgeschlossen. Diese Whitelist wird durch die GL und 2 eingewiesene Mitarbeiter direkt bei unserem Provider gepflegt. Somit können keine bedrohlichen oder auch Spam-Mails in unser David Info Center zugestellt werden.

Die neuen Sacma-Pressen laufen gut und haben bewiesen, dass hiermit anspruchsvolle Formteile aus Edelstahl auf Mehrstufenpressen herstellbar sind.

Trotz der an sich widrigen allgemeinen wirtschaftlichen Umstände haben wir im Herbst 2019 eine gebrauchte große Scamapresse SP 570 CR WF als Warmformer bis 900° gekauft. Diese Maschine wurde von einem Schraubenhersteller als 3 Jahre alte Maschine mit 123 Betriebsstunden verkauft. Sie ergänzt unser Fertigungsprogramm hervorragend, da wir nun auch Teile bis 41mm Durchmesser incl. Vorerwärmung herstellen können.

Die Daten des strategischen Geschäftsplanes beziehen sich auf ein Geschäftsjahr vom 01.01. bis 31.12..

Der Soll / Ist-Vergleich zum jeweiligen Stand des strategischen Geschäftsplanes stellt unter anderem die Aspekte des Management-Reviews sicher.

Aufgrund der aktiven Mitarbeit der Geschäftsleitung innerhalb der täglichen Besprechung des Führungskräfte-Teams sowie die quartalsmäßigen Risikobetrachtung im Rahmen des „Review Kennzahlen“ hinterlegten Punkte, Projekte und Maßnahmen durch die Geschäftsleitung kann eine zeitgerechte Verfolgung und Überprüfung der Wirksamkeit sichergestellt werden. Weiterhin ist ein frühzeitiges Erkennen von Abweichungen über den direkten Zugriff auf unsere Kennzahlen und deren Darstellung möglich.

Zusätzlich ist hierdurch ein sinnvoller und zeitnaher Informationsfluss unseres Forums „Postbesprechung“ in alle Abteilungen des Unternehmens gewährleistet.

Link zur [Kennzahlenmatrix](#)

Link zur [Risikobewertung „Review Kennzahlen“](#)



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

1.1 Investitionsplanung

Für die in den kommenden Jahren erforderlichen Investitionen zum Ausbau und Erhalt unserer Wirtschaftskraft wurde auf der Basis des Geschäftsjahres 2020 ein das laufende Geschäftsjahr und 2 Folgejahre umfassender Investitionsplan erarbeitet, der eine jährliche Investitionssumme zwischen 3 und 5% bezogen auf das Jahresumsatzvolumen vorsieht.

Gebäudeerweiterungen bzw. –umbauten sind dabei genauso berücksichtigt, wie die Erneuerung unserer Fertigungsmaschinen und Einrichtungen sowie die ständige Aktualisierung von Hard- und Software im Bereich der EDV.

Investitionsplanung	2020	2021	2022	2023
Soll		235.000 €	335.000 €	335.000€
Ist Stand: 12/2020	196.359 €			

1.2 Kostenplanung

Als Basis unserer Kostenplanung dienen die Daten des letzten abgeschlossenen Geschäftsjahres unter Einbeziehung der veränderten Rahmenbedingungen.

Eine Überarbeitung der Plandaten findet im Halbjahresrhythmus aufgrund neuer Erkenntnisse statt.

Die Planung umfasst jeweils das laufende und 4 weitere Geschäftsjahre und beinhaltet die Definition und Überarbeitung von Kostenzielen.

Die Kostenplanung wird als Verhältnis der Gesamtleistung zu den Gesamtkosten ermittelt.

Kostenplanung	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		98,8%	99,2%	98,8%	97,1%	99,4%
Ist Stand: 12/2020	100,4%					

1.2.1 Personalplanung

Die Personalplanung als lebenswichtige Rentabilitätsgröße ist ein Teil unserer integrierten Gesamtunternehmensplanung unter Einbeziehung der bisher praktizierten Lehrausbildungspolitik und deren Fortführung.

Ziel der Personalplanung ist die langfristige Sicherung des Leistungspotentials unseres Unternehmens.

Dabei unterscheiden wir die Bedarfsplanung zur Feststellung der Anzahl der Arbeitskräfte aufgrund der vorliegenden Pläne und Projektionen unter Berücksichtigung von Fluktuation und Fehlzeiten der Mitarbeiter und die Bedarfsrechnung zur Ermittlung von Plandaten für Lohn- und Gehaltskosten sowie soziale Leistungen, wie beispielsweise gesetzliche bzw. tarifliche Aufwendungen für Altersversorgung und andere freiwillige Aufwendungen.

Personalplanung	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mitarbeiter: Soll		82	82	82	82	82
Ist Stand: 12/2020	82					

Wesentlichen Einfluss auf die Personalplanung hat die Personalpolitik des Unternehmens durch die u.a. die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussbar ist.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Mitarbeiterzufriedenheit ist:

Motivation und Leistungsbereitschaft

vom

ICH zum WIR Gefühl

Kommunikation auf Mitarbeiter- und betrieblicher Ebene findet regelmäßig statt.

Im Bedarfsfall werden ordentliche sowie außerordentliche Betriebsversammlungen, sowie Abteilungsbesprechungen anberaumt.

Beginnend mit dem Geschäftsjahr 2002 wurde mit dem Betriebsrat eine Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer vereinbart. Die auszuschüttende Gewinnquote betrug 6% des Gewinns vor Steuern.

Die Auszahlung der Gewinnbeteiligung erfolgt jeweils im August eines Jahres für das Vorjahr.

Mit Änderung der Arbeitszeit ab Juli 2005 wurde die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer auf 8%, gemäß Vereinbarung vom 20.06.2013 auf 13% und mit der Vereinbarung vom 25.05.2016 auf 20% erhöht.

Weiterhin bekommen alle Mitarbeiter einen monatlichen Tankgutschein über 40€.

Lobenswert seitens der Geschäftsführung gilt es hier zu erwähnen, dass unsere Mitarbeiter sich selbst hieraus ein Ziel geben, um jährlich den Leistungsstand des Unternehmens, der Abteilungen und seinen Eigenen einschätzen zu können.

Parameter der Mitarbeiterzufriedenheit sind für uns:

- **Krankheitsquote (siehe hierzu Kennzahlenmatrix, entspr. Datei und Review Kennzahlen)**
- **Personalfluktuat**
- **Teilnahme an Betriebsfeiern**
- **Mitarbeiterbefragung (siehe hierzu Kennzahlenmatrix, entspr. Datei und Review Kennzahlen)**

Personalfluktuat (ohne, alters- bzw. krankheitsbedingte Veränderungen)

Personalfluktuat	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mitarbeiter : Soll	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0-1	0 - 1
Ist Stand: 12/2020	1			.		.

Teilnahme an Betriebsfeiern

Teiln. an Betriebsfeiern	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%
Ist Stand: 12/2020	0%					

Aufgrund der vorherrschenden Pandemie und den damit einhergehenden Einschränkungen konnten wir leider keine Betriebsfeiern abhalten

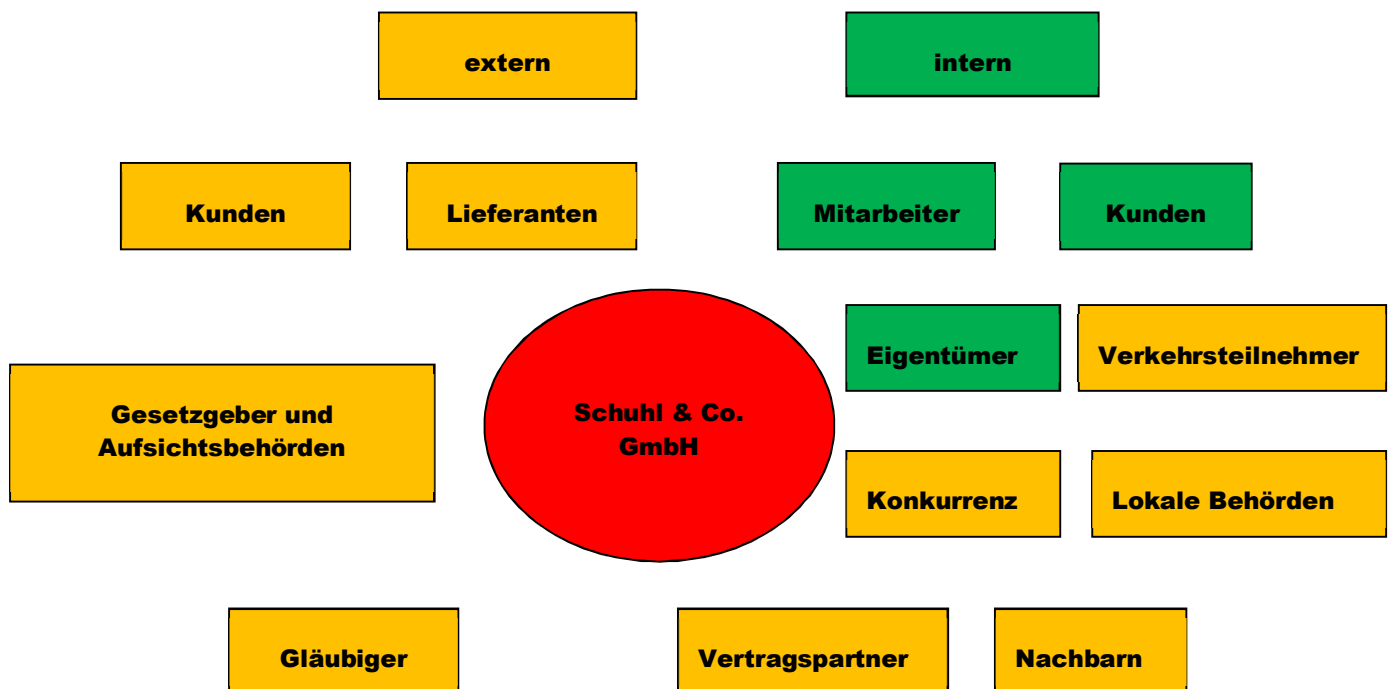


Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

1.3 Interessierte Parteien – Anforderungen und Erwartungen

Aufgrund ihrer Auswirkung bzw. ihrer potentiellen Auswirkung auf die Fähigkeit unseres Unternehmens zur beständigen Bereitstellung von Produkten, die die Anforderungen unserer Kunden und die zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen, werden die interessierten Parteien unseres Unternehmens und die für unser Qualitätsmanagementsystem relevanten Anforderungen dieser interessierten Parteien bestimmt.

Informationen über diese interessierten Parteien und deren relevanten Anforderungen werden im Rahmen der Mangelbewertung überwacht und überprüft.



1.3.1 Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien

Um unserer Unternehmensverantwortung und dem wachsenden Interesse seitens der an uns interessierten Parteien wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümer, Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden, Gesellschaft, Gläubiger, Vertragspartner, Nachbarn, Konkurrenz, lokale Behörden und Verkehrsteilnehmer gerecht zu werden, haben wir uns dazu entschlossen, unseren Verhaltenskodex (Code of Conduct) und unseren strategischen Geschäftsplan auf unserer Webseite zu veröffentlichen.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

interessierte Partei	Einfluss	Erfordernisse/Erwartungen	dokumentierte Informationen
Kunden	Hoch	Qualität der Prozesse und Produkte hohe Lieferbereitschaft zuverlässiger Service vertragskonforme Handeln	Qualitätsmanagementsystem HP AnfPro HP EMPro HP Serienpro MP KuFoPro David Info Center
Lieferanten	Mittel	gegenseitiger Nutzen Kontinuität langfristige Geschäftsbeziehung fairer Umgang	Verträge Lieferantenbewertung Bestellungen Preisgestaltung David Info Center
Gesetzgeber/Aufsichtsbehörden	Hoch	Einhaltung regulatorischer Vorgaben und Gesetze Bereitstellung geforderter Informationen Umsetzung relevanter Auflagen	Berichte Bescheide Ergebnisse von Bilanzprüfungen Ergebnisse von Lohn- und Gehaltsprüfungen David Info Center
Gesellschaft	Mittel	Geringe Geräuschkulisse Erhaltung der Umgebung Offenheit Transparenz soziale Verantwortung	MP KuFoPro Genehmigungen Webseite Spenden David Info Center
Gläubiger	Mittel	Einhaltung gesetzlicher Regelungen und Fristen Bonität	Fristgerechte Bezahlung MP RechPro David Info Center
Vertragspartner	Mittel	Einhaltung von Verträgen angenehme Zusammenarbeit offene Kommunikation Zuverlässigkeit	Verträge MP KuFoPro David Info Center
Nachbarn	Gering	Geringe Geräuschkulisse Erhaltung der Umgebung offene Kommunikation	Baugenehmigungen MP KuFoPro David Info Center Webseite
Konkurrenz	Mittel	Einhaltung fairer Grundsätze Einhaltung Kartellrecht	MP KuFoPro David Info Center
lokale Behörden	Hoch	Anspruch auf Steuergelder Sicherung der Arbeitsplätze Einhaltung von Rechtsvorschriften	Bilanzen / Bescheide MP KuFoPro David Info Center



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

interessierte Partei	Einfluss	Erfordernisse/Erwartungen	dokumentierte Informationen
Verkehrsteilnehmer	Hoch	Einhaltung der Verkehrsregeln Ladungssicherung	Qualitätsmanagementsystem MP KuFoPro David Info Center
Eigentümer	Hoch	Einkommen / Gewinn Erhaltung und Wertsteigerung des investierten Kapitals transparente Berichterstattung Image des Unternehmens	Bilanz Monats- / Quartalsberichte Gewinn- und Verlustrechnung strategischer Geschäftsplan
Mitarbeiter	Hoch	Gehaltszahlung (pünktlich, regelmäßig) faire und gerechte Behandlung Arbeitsplatzsicherheit transparente Informationen Ausbildung	Lohn- und Gehaltsabrechnungen Monatsinformationen am Infobrett Gewinnbeteiligung Betriebsversammlungen Betriebsfeiern Lehrwerkstatt

Neue aufkommende Anforderungen dieser Parteien werden über das Forum „Postbesprechung“ aufgenommen, in unser David Info Center eingepflegt, dort bearbeitet und verfolgt.

Durch die Corona-Beschränkungen haben wir die Postbesprechungen telefonisch oder nur in kleinen Gruppen abgehalten.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

1.4 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit bedeutet für unser Unternehmen, die Kundenwünsche zu erkennen und daraus in kürzester Zeit kunden- und marktorientierte Produkte zu entwickeln.

Diese Zufriedenheit ist messbar im täglichen Kundenkontakt und durch die Lieferantenbewertung unserer Kunden, wobei der tägliche telefonische oder in regelmäßigen Abständen persönliche Kontakt für uns den höchsten Stellenwert besitzt, denn aus diesen zwischenmenschlichen Beziehungen lassen sich aussagefähige Rückschlüsse ableiten.

Da die Kundenzufriedenheit aus Sicht der Kunden immer situationsabhängig und damit im wesentlichen Maße eine momentane subjektive Beurteilung darstellt, wird unseres Erachtens, eine Kennzahl, die auf Basis der Bewertungen erstellt wird, dem Streben nach Zufriedenheit der Kunden nicht gerecht. Weiterhin sind die unterschiedlichen Berichtszeiträume unserer Kunden nicht für eine Kennzahl geeignet.

Jedlichen Unzufriedenheitsäußerungen seitens unserer Kunden sind im geeigneten Maße sofort nachzugehen. Immer häufiger kommt es vor, dass in den Bewertungen, trotz intensiver Kommunikation im Vorfeld der Bestellungen über Preis und Lieferzeit, eine negative Auslegung seitens der Kunden auftritt. Diese sind im Einzelnen zu betrachten und eine entsprechende Stellungnahme ist abzugeben.

Die Bewertungen lassen dennoch Trends erkennen und sind nach Eingang durch die Verkaufsleitung / Geschäftsleitung innerhalb der Postbesprechung bekannt zu geben. Nur so können wir sicherstellen, dass gegebenenfalls noch vorhandene Schwachstellen sofort ermittelt und abgestellt werden.

Da alle unsere wesentlichen Kunden eine Lieferantenbewertung mit eigenen Systemen durchführen und unsere eigenen Umfrageaktionen nicht zu entsprechend auswertbaren Ergebnissen geführt haben, haben wir unsere eigenen Aktionen eingestellt. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass dieses nur Erfolg bei Kunden hatte, die uns schon über ihr eigenes System bewertet hatten.

1.4.1 Scorecards / Lieferleistung OEM's und 1. Tier's

Scorecards VW:

- | | |
|---|---|
| 1. Belastungsanzeigen Online (BAO) | zur Zeit keine |
| 2. Bemusterung Online (BeOn): | zur Zeit keine |
| 3. Konzern Problem Management (KPM-EE): | zur Zeit keine |
| 4. Konzern Problem Management (KPM-QS): | ein Eintrag. Reklamation in Bearbeitung
Bei VW Poznan. |
| 5. Lieferanten-Teile Information Online (LION): | 2 Einträge Neuteil Hutmutter
Termine sind eingetragen
und 1 Eintrag alt aus 2012, kein Abschluss
von Audi) |
| 6. Qualitätsstatus (SCQ): | zur Zeit keine Störfälle konzernweit |

Scorecards Autoliv AS51:

- | | |
|--|---|
| 1. Supplier Status / 12 Months Overview: | grün für alle Werke |
| 2. Quality Status / 12 Months Overview: | grün für alle Werke |
| 3. Delivery Status / 12 Months Overview: | Werk AQW (Mexiko) gelb
EDI-Abruf von AQW erfolgte zu kurzfristig.
LOG hat den Kunden entsprechend am 17.08.2020
informiert und die Teile wurden per FedEx versendet.
Sonst alle Werke grün. |
| 4. NCM Status: | kein NCM vorhanden |



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

1.4.2 Lieferantenbewertung

Die Auswertung der Lieferantenbewertung beläuft sich auf ≥ 30 Kunden für 2011 und in den folgenden Jahren.

Da wir erst am Anfang des Jahres stehen, erwarten wir noch bis April 2021 min. 8 weitere Bewertungen von unseren Kunden für das Jahr 2020 zu bekommen.

Ergebnis der Lieferantenbewertungen:

Soll 2020:	30 Kunden	28 x A-Lieferant 2 x A/B-Lieferant
Stand 01/21:	10 Kunden	8 x A-Lieferant 1 x A/B-Lieferant 1 x B Lieferant

Erklärung zu den Einteilungen als A/B-Lieferant:

Böllhoff GmbH: Abwertung zu langer Angebotsdauer, diese Kennzahl ist jedoch in der Auswertung vom dritten Quartal wieder gestiegen. Weiterhin wurde keine Bonusvereinbarung durch uns akzeptiert.

Erklärung zu den Einteilungen als B-Lieferant:

ACPS Automotive: Abwertung erfolgt wegen fehlenden Umweltzertifikat.

Soll 2021:	30 Kunden	28 x A-Lieferant 2 x A/B-Lieferan
------------	-----------	--------------------------------------

Ziele aus Lieferantenbewertungen:

Die nachfolgenden Ziele müssen natürlich mit unserer Geschäftspolitik übereinstimmen. Sollten für uns nicht akzeptable Bedingungen mit einer Abstufung seitens des Kunden verbunden sein, sind die Ziele nicht umzusetzen. Falls der Kunde trotz der Abstufung unterhalb A weiterhin unsere Produkte ordert, so ist das genug Ausdruck seiner grundsätzlichen Zufriedenheit mit der Firma Schuhl & Co. GmbH.

- ◆ A-Lieferant: Standard halten
- ◆ AB / B -Lieferant: Verbesserung nach A
- ◆ C-Lieferant: Verbesserung mindestens nach B, jedoch so schnell als möglich nach A



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

1.5 Neue und veränderte Produkte

Nur durch neue und / oder veränderte Produkte als Problemlösung wird die Wettbewerbsfähigkeit der Schuhl & Co. GmbH langfristig gesichert.

Neue und veränderte Produkte sind Teile, die in die Kategorie **Kalk A** oder **Kalk B** eingestuft werden (siehe hierzu auch HP AnfPro Vertragsprüfung in den UP unterstützenden Prozessen des HP AnfPro's).

Beispiele sind:

Kalk A Artikelnummer 20063436 für VW / Skoda (Klapperteil)

Kalk B Artikelnummer 10043405 für BMW (Flache Sechskantmutter hochfest)

Neue und veränderte Produkte	2018	2019	2020	2021
Soll	60	60	60	60
Ist Stand: 12/2020	52	39	43	

Durch Veränderungen unserer kalkulatorischen Grundlagen sowie Veränderungen in unserer Verkaufsstruktur ist es uns gelungen, einige Neukunden mit sehr interessanten neuen Produkten zu gewinnen.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

2 Markterfassung

2.1 Umsatzentwicklung / -ziele

Der Markt der Firma Schuhl & Co. GmbH besteht sowohl in Europa als auch in Übersee hauptsächlich aus der Automobilindustrie und deren Zulieferern. Des Weiteren gehören zu unserem Kundenkreis die Elektroindustrie, der Maschinenbau und der Handel.

Die geschäftliche Situation ist aufgrund ihrer Bedeutung im Wesentlichen von der Automobilindustrie abhängig. Da hier global Überkapazitäten vorhanden sind, ist eine Ausweitung unseres Anteils bei vorhandenen Artikeln nicht zu erwarten. Obwohl es bei allen Fahrzeugherstellern eine Produktoffensive gibt, womit für uns ein verstärkter Bedarf an Neuteilen vorhanden ist, stehen nahezu alle Fahrzeughersteller selbst und auch deren wesentliche Zulieferer unter erheblichem Kostendruck. Die gesamtwirtschaftliche Situation in Deutschland beeinflusst das Käuferverhalten ebenfalls negativ.

Unser Marktanteil im Bereich Muttern und mutternähnlichen Kaltumformteilen kann nur verglichen werden mit der Produktion in Deutschland im Allgemeinen.

In diesem Bereich liegt unser Marktanteil bei Combymuttern bei ca. 10%. Dieser Anteil wird, wie schon seit Jahren, auch in Zukunft weiterhin sinken, da immer mehr Teile dieser Art importiert werden.

Da sich diese Importteile aber im Wesentlichen auf laufende Artikel mit großem Volumen beschränken, sehen wir unsere Chancen in der Entwicklung von Neuteilen für spezielle Anwendungen. Deshalb kann von einer Verbesserung unserer Situation zumindest mit der Erhaltung des Status Quos am Markt ausgegangen werden, was auch mit der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung Jahres 2021 übereinstimmt. Damit verbunden ist auch eine Verbreiterung des Kundenspektrums.

Mittelfristig ist eine negative Beeinflussung durch die Entwicklungen am Stahlmarkt zu befürchten. Die Stahlpreisentwicklung und die Verfügbarkeit von Rohmaterial und Halbfertigteilen für unsere Fertigung unterliegen seit Ende des Jahres 2003 unserer besonderen Aufmerksamkeit, insbesondere aufgrund den zumeist kurzfristigen Ankündigungen der Stahlerzeuger und deren Weiterverarbeitungsbetriebe wie Walzwerke und Ziehereien weiterhin die Preise in mehreren Schritten anzuheben. Zwar gab es, wie aus unten stehender Tabelle entnommen werden kann, im Jahr 2009 Preissenkungen, die aber mehr oder weniger an unsere Kunden durchgereicht werden mussten. Die Preise wurden abermals in 2 Schritten zum 01.07.2010 auf ca. das Niveau von 2008 und nochmals zum 01.04.2011 angehoben.

Die Stahlpreise blieben in 2014 auf gleichem Stand, erst ab Januar 2015 gaben die Preise um 25€ nach.

In 2016 sowie mit Beginn von 2017 und auch mit Beginn 2018 stiegen die Stahlpreise wieder.

Zusätzlichen Verteuerungen werden natürlich seitens der Walzwerke und Drahtzieher auf uns weitergegeben. Eine Umsetzung von uns an unsere Kunden ist nur mit erheblichem Aufwand und Zeitverzug umsetzbar.

Zum 01.07.2019 haben wir eine Preissenkung von 30€ und im Laufe des Jahres 2020 2 weitere Preissenkungen bekommen. Dieses war der allgemeinen Lage geschuldet.

Aufgrund der Corona-Pandemie, die auch noch 2021 besteht und der jetzt doch gesteigerten Nachfrage nach Stahl wurden die Stahlpreise ab 01.01.2021 um 80€ und die Scheibenpreise um 150€ erhöht.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Bisher sind über die gesamte Palette unserer Abmessungen und Güten verschiedene Preisänderungen durchgeführt worden. Folgende Änderungen haben stattgefunden:

1. Grundpreisanhebung für Drähte ab 01.10.2003	30 €/To.
2. Materialteuerungszuschlag ab 01.01.2005	370 €/To.
3. Materialteuerungszuschlag ab 01.07.2005	334 €/To.
4. Überführ. des MTZ in Gesamtpreis ab 01.01.2006	300€/To. + Preis Stand 12/03
5. Überführ. des MTZ in Gesamtpreis ab 01.07.2006	340€/To. + Preis Stand 12/03
6. Gesamtpreis ab 01.01.2007	370€/To. + Preis Stand 12/03
7. weitere 75€/tonne 1HJ 2008	445€/To. + Preis Stand 12/03
8. weitere 300€/tonne für das 3. Quartal 2008	745€/To. + Preis Stand 12/03
9. keine Erhöhungen für das 4. Quartal 2008	745€/To. + Preis Stand 12/03
10. 200€/To. Preissenkung ab 1. Quartal 2009	545€/To. + Preis Stand 12/03
11. 130€/To. Preissenkung ab 2. Quartal 2009	415€/To. + Preis Stand 12/03
12. 20€/To. Preissenkung ab 3. Quartal 2009	395€/To. + Preis Stand 12/03
13. 35€/To. Preiserhöhung ab 4. Quartal 2009	430€/To. + Preis Stand 12/03
14. 20€/To. Preissenkung ab 1. Quartal 2010	410€/To. + Preis Stand 12/03
15. 130€/To. Preiserhöhung ab 2. Quartal 2010	540€/To. + Preis Stand 12/03
16. 120€/To. Preiserhöhung ab 3. Quartal 2010	680€/To. + Preis Stand 12/03
17. 140€/To. Preiserhöhung ab 2. Quartal 2011	820€/To. + Preis Stand 12/03
18. 30€/To. Preissenkung ab 01.11.2011	790€/To. + Preis Stand 12/03
19. 30€/To. Preissenkung ab 01.12.2011	760€/To. + Preis Stand 12/03
20. 30€/To. Preissenkung ab 16.01.2012	730€/To. + Preis Stand 12/03
21. 20€/To. Preissenkung ab 01.02.2012	710€/To. + Preis Stand 12/03
22. 50€/To. Preissenkung ab 01.11.2012	660€/To. + Preis Stand 12/03
23. 40€/To. Preissenkung ab 01.04.2013	620€/To. + Preis Stand 12/03
24. 25€/To. Preissenkung ab 01.01.2015	595€/To. + Preis Stand 12/03
25. 90€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2017	725€/To. + Preis Stand 12/03
26. 130€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2018	855€/To. + Preis Stand 12/03
27. 30€/To. Preissenkung ab 01.07.2019	825€/To. + Preis Stand 12/03
28. 23€/To. Preissenkung ab 01.01.2020	790€/To. + Preis Stand 12/03
29. 10€/To. Preissenkung ab 01.10.2020	780€/To. + Preis Stand 12/03
30. 75€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2021	855€/To. + Preis Stand 12/03

Zur Zeit ist die Situation nicht richtig einzuschätzen, ob der „MTZ“ weiter steigen wird oder nicht.

Die Stahlindustrie versucht durch erhebliche Mengenänderungen den Stahlpreis hoch zu halten, obwohl der Boom in China und auch der Schrottpreis teilweise rückgängig ist.

Von ebenfalls großer Bedeutung sind Änderungen der Preise für Kaufteile, besonders für Comby-Scheiben. Hierbei hat der relative hohe Anteil an Abfall innerhalb des Herstellprozesses eine besondere Bedeutung. Die Preisentwicklung in diesem Sektor wird unmittelbar durch Veränderungen der Preise für Warm- und Kaltband beeinflusst.

Die Reaktion unsererseits auf diese Entwicklung ist für Schuhl & Co. von existentieller Bedeutung, auch wenn eine unmittelbare Umsetzung bei unseren Kunden mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist.

Unser bevorzugtes Teilespektrum besteht aus Comby-Muttern sowie Muttern vielfältiger Geometrien nach Zeichnung aus Stahl, CrNi-Stahl, Bunt- und Leichtmetallen, hitzebeständigen Stählen und anderen Sondergütern.

Bedingt durch den Wegfall von laufenden Teilen aufgrund des Kostendruckes von außen, ist eine Umsatzausweitung nur durch Neuteile und nur in beschränktem Maße möglich. Der Anteil von Direktlieferungen an die Automobilindustrie wird sich in Zukunft zu Gunsten der Automobilzulieferer bzw. der Systemlieferanten und logistischen Dienstleister verschieben.

Die Entwicklung von Produkten und deren Verfahren zur Produktion orientiert sich an den Anforderungen unserer Kunden. Wir betrachten es als eine besondere Herausforderung, den Anwendern unserer Produkte hierzu Problemlösungen anzubieten.

Neben den Investitionen für den Ersatz von vorhandenen Ausrüstungen zur Verbesserung der Produktivität, tätigen wir diese auch zur Realisierung von Neuteilentwicklungen.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

2.1.1 Umsatzverteilung

Umsatzverteilung im Jahr 2020:	Automobilindustrie	9,63%
	Automobilzulieferer	17,21%
	Händler	37,32%
	Hersteller Verbindungselemente	16,62%
	Industrie allgemein	18,48%
	Elektroindustrie und Dienstleister	0,74%
Umsatzverteilung im Jahr 2021:	Automobilindustrie	9,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	17,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2022:	Automobilindustrie	9,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	17,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2023:	Automobilindustrie	9,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	17,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2024:	Automobilindustrie	9,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	17,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2025:	Automobilindustrie	9,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	17,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%

Daten können unter Kapitel 4.6 entnommen werden.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

2.2 Marktbeobachtung

Unsere Produktpalette besteht aus reinen Zulieferteilen, d.h. keines unserer Produkte wird an den Endverbraucher geliefert.

Deshalb ist es auch für uns nicht möglich, hier auf Aussagen des Endverbrauchers zurückzugreifen.

In der über achtzigjährigen Firmengeschichte ist kein Fall bekannt, bei dem ein Schuhl & Co. -Teil zum Ausfall eines Aggregates geführt hat und somit brauchte auch in keiner Weise unsere Produkthaftpflichtversicherung in Anspruch genommen werden.

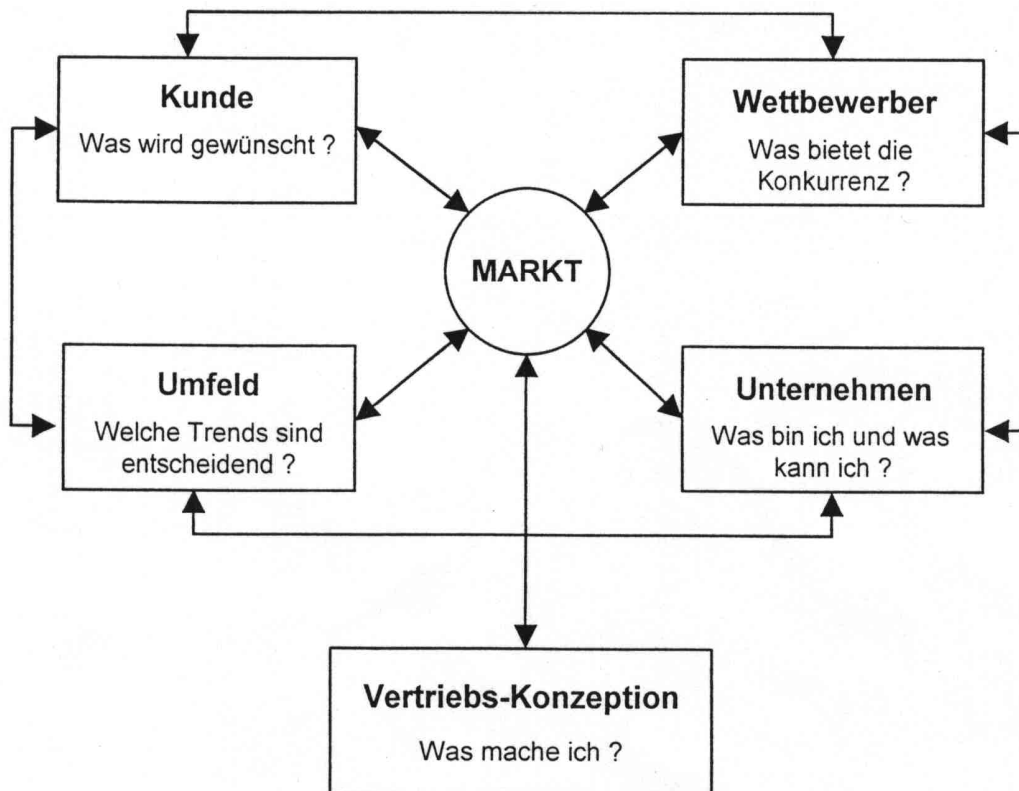
Unsere Marktbeobachtungen beziehen sich bisher aufgrund der Teilestruktur auf den Vergleich von materiellen und dimensionellen Prüfungen von Wettbewerbsteilen, die wir von unseren Kunden erhalten oder aufgrund von Informationen unserer Kunden.

Weiterhin erhalten wir durch Teilnahme in verschiedenen Arbeitskreisen des DSV wichtige Anregungen, aus denen sich die allgemeine Marktsituation und speziell unsere Branche beurteilen lassen.

Zusätzliche Erkenntnisse werden durch Studium von fachbezogener Literatur sowie Tageszeitungen wie z.B. Handelsblatt erzielt.

Ebenfalls tragen direkte Kontakte mit Kunden und Lieferanten durch die Geschäftsführung im Wesentlichen dazu bei.

Bezogen auf unser zukunftsorientiertes Handeln gilt folgende Abbildung:





Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

3 Kostenergebnisse

Grundlage der Berechnung ist das Zahlenmaterial des Geschäftsjahres 2020 (=100 %)

Die nachstehenden Relationen basieren auf den Planzahlen in der Excel-Datei G:\Geschäftsleitung\Planung u. Finanzen\Planung\Kostenergebnisse\ Kostenergebnisse lfd.xls

Wir schlüsseln das Geschäftsergebnis in folgende finanzielle Messgrößen auf:

3.1 Gewinn (vor Steuern)

Gewinn	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		770%	742%	780%	950%	728%
Ist Stand: 12/2020	100%					

3.2 Cash-flow

Betrieblich erwirtschafteter Cash flow

Betr. erw. Cash-flow	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		330%	320%	338	417%	314%
Ist Stand: 12/2020	100%					

Relation für das Eigenkapital

Relation Eigenkapital	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		327%	315%	328%	393%	295%
Ist Stand: 12/2020	100%					

Relation für das Gesamtkapital

Relation Gesamtkapital	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		327%	316%	331%	398%	299%
Ist Stand: 12/2020	100%					

Relation des Umsatzes

Relation Umsatz	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		276%	250%	258%	305%	238%
Ist Stand: 12/2020	100%					



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

3.3 Wertschöpfung

Produktionswert

Produktionswert	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		145%	161%	165%	170%	170%
Ist Stand: 12/2020	100%					

Vorleistungen

Vorleistungen	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		142%	179%	173%	175%	181%
Ist Stand: 12/2020	100%					

Wertschöpfung

Wertschöpfung	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		148%	140%	156%	163%	157%
Ist Stand: 12/2020	100%					

3.4 Eigenkapital

Eigenkapital	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		101%	102%	104%	108%	109%
Ist Stand: 12/2020	100%					

3.5 Liquidität

Barliquidität (Liquiditätsgrad 1)

Barliquidität	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		108%	108%	108%	108%	108%
Ist Stand: 12/2020	100%					

einzugsbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 2)

Einzugsbed. Liquidität	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		116%	116%	116%	116%	117%
Ist Stand: 12/2020	100%					

umsatzbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 3)

Umsatzbed. Liquidität	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		84%	85%	85%	85%	86%
Ist Stand: 12/2020	100%					



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

3.6 Umsatzerlöse

Umsatz	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		130%	146%	150%	154%	154%
Ist Stand: 12/2020	100%					

3.7 Rating mit R-Cockpit nach VDA-Vorgabe

Rating	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll	>= A	>=A	>= A	>= A	>= A	>= A
Ist Stand: 12/2020	BBB					

Die ReportCards sind im Ordner SMS Schuhl-Management-Systeme/Rating verfügbar.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

4 Qualitätsbezogene Kosten

Die qualitätsbezogenen Kosten werden durch die Fachbereiche ermittelt und vom Finanz- und Rechnungswesen im Rahmen der Monatsauswertungen ausgewertet.

Die qualitätsbezogenen Kosten sind in die 3 folgenden Kostenblöcke unterteilt:

- ◆ Fehlerverhütungskosten mit den Anteilen für
 - Seminare
 - Miete Gebäude
 - Reisekosten
 - Auditierungsauftrag (DSV, TÜV u.s.w.)
 - AFA QS-Einrichtung
 - Zeitschriften
 - 1/3 QS-Personalkosten

- ◆ Prüfkosten
 - Externe Untersuchung / Gutachten (IFU)
 - Prüfmittelbeschaffung / Überwachung
 - AFA Einrichtung
 - Miete Gebäude
 - AFA Prüfmaschinen
 - Anteilige Personalkosten 15%
 - 1/3 QS-Personalkosten

- ◆ Fehlerkosten
 - Belastungen bzgl. Reklamationen
 - Rückrufkostenversicherung
 - Reisekosten
 - AFA Einrichtungen
 - AFA Prüfmaschinen
 - Miete Gebäude
 - Nacharbeit
 - Ersatztransportkosten
 - 1/3 QS-Personalkosten

Fehlerverhütungskosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		60.000 €	60.000 €	58.000 €	55.000 €	55.000 €
Ist Stand: 12/2020	63.068 €					

Prüfkosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		370.000 €	400.000 €	395.000 €	395.000 €	390.000 €
Ist Stand: 12/2020	316.718 €					

Fehlerkosten	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soll		65.000 €	62.000 €	62.000 €	60.000 €	60.000 €
Ist Stand: 12/2020	66.016 €					



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

5 Bewertung des QM-Systems und Managementreview

5.1 Bewertung des 2. Überwachungs-Audits 02/20 durch LRQA

Grundsätzlich, wie auch in den vergangenen Jahren, auch durch die neue Zertifizierungsgesellschaft Lloyds Register festgestellt, dass das QM-System wirksam ist.

Es wurden keine systemischen Mängel festgestellt, lediglich 6 NC-2 Nebenabweichungen, die per 8D-5W-Bearbeitungsverfahren termingerecht geschlossen wurden und damit das Zertifikat zum 08.03.2020 bestätigt werden konnte.

Es wurde festgestellt, dass mit unserem Tobit-Info-Center und den vorhandenen Prozessen in SAP und CAQ hervorragende Werkzeuge für die Prozesse zur Verfügung stehen. Neben der Anpassung der Dokumentenstruktur an die neue Ausgabe und einigen kleineren Nachbesserungen standen der Bestätigung des Zertifikats keine Hindernisse im Wege.

5.2 Bewertung des internen Audits 2020

Das interne Systemaudit 2020 bestand, bedingt durch die Kurzarbeit, im Wesentlichen in der Überprüfung des Abgleichs der Dokumentenstruktur an die vorhandenen Prozesse.

Das aktuelle Ergebnis von 24,6 Punkten spiegelt unsere Überzeugung wieder, über ein gut funktionierendes QM-System zu verfügen, welches durch nicht allzu umfangreiche Anpassungen auch den erweiterten Forderungen der Automobilindustrie hinsichtlich Ihrer Risikobetrachtungen genügt.

Im Rahmen unseres Anspruchs der ständigen Verbesserung werden kleinere Schwachstellen entdeckt und ohne übergreifende Maßnahmen behoben.

Link zu: [Internes Systemaudit Prozess.xls](#)

Alle Prozesse werden min. 1x / 1-3 Jahre parallel zum täglichen Geschäft bewertet. Detaillierte Festlegungen der Intervalle ergeben sich aus dem erzielten Ergebnis bzw. der Wichtung des einzelnen Prozesses und sind in der Auditplanung dargestellt.

Als Resultat errechnen wir eine laufende Systemauditkennzahl.

Die Bewertung erfolgt in der Arbeitsdatei automatisch nach dem Ampelprinzip

0 – 17	Punkte	= unbefriedigend	= ROT
17,1 – 22,9	Punkte	= befriedigend bis gut	= GELB
23 – 26	Punkte	= gut bis sehr gut	= GRÜN

Die internen Abteilungsziele, daraus resultierende Kennzahldefinitionen und Bewertungen werden in angemessenem Umfang unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftssituation umgesetzt.

5.3 Bewertung der Produktaudits/Requalifikationen

Produktaudits an Eigenprodukten

Die Produktauditierung wird anhand eines Fragenkatalogs in Anlehnung an VDA 6.5 durchgeführt.

Die Planung Produktaudits/Requalifikationen wird aus vorhandenen CAQ-Daten zusammengestellt.

Das Artikel-Auswahlkriterium basiert auf den Top10 der Lieferhäufigkeit als Grundlage der Produktauditplanung sofern keine anderen Gründe wie bspw. aktuelle Qualitätsprobleme oder besondere Merkmale vorliegen.

--> [Produktaudit Übersicht\Artikelauswahl und Planung.xls](#)



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Produktaudits für Zukaufware zu Produkten

Die Produktauditierung wird anhand eines internen Auditprogramms als formalisierte Gegenprüfung der Lieferanten-APZ-Angaben in durchgeführt.

Die Ergebnisse werden bei festgestellten Abweichungen beanstandet, d.h. es erfolgt eine entsprechende Reklamationsbearbeitung.

Eine Folgeprüfung bei festgestellten Abweichungen wird systematisch durchgeführt.

Requalifikationen

Interne Requalifikationen werden auftragsgesteuert und CAQ-unterstützt in Kooperation der QS und Produktion gemeinsam auf der Basis des Vorserien CAQ-Prüfplans durchgeführt.

Im Rahmen der Erst- und Mehrfachbemusterungen erfolgt der systematische Abgleich zu VDA Band 2 Ausgabe 6 Absatz Nr. 10 zur Gewährleistung der Requalifikation via Produktfamilien.

Angebote enthalten einen Ausschluss einer kostenlosen jährlichen automatischen Requalifikation in separater Berichtsform nach PPAP/EMPB.

Der Verkauf bietet auf Anforderung des Kunden Requalifikationen entsprechend an.

Aktuell erfolgen auf kundenspezifischer Forderung regelmäßige Requalifikationen nach VDA-2 oder PPAP für VW-Group – Autoliv und Edscha statt.

Weitere Requalifikationen erfolgen im Rahmen der Qualitätsüberwachung für :

Korrosionstests (Beschichtungen)

Mutternprüfstandtests (Reibwerte/Klemmdrehmomente/Simulation von Montageparametern)

Es wird durch o.g. Vorgänge und Bemusterungen sichergestellt, dass jede Produktgruppe 1x jährlich requalifiziert wird.

5.4 Bewertung der Prozeßaudits und kundenspezifischer Forderungen

5.4.1 Interne Prozeßaudits

Im Rahmen der prozessorientierten IATF – Systemerweiterung trennen wir ab 2016 die Auditierung der Systemdokumente von der Auditierung der Produktionsprozesse jeweils in ein separates System- und Prozessaudit.

Die internen Prozessaudits 2020 bestanden ebenfalls, bedingt durch die Kurzarbeit, im Wesentlichen in der Überprüfung des Abgleichs der Dokumentenstruktur mit der Übereinstimmung an die vorhandenen Prozesse.

Auf Basis der vorangegangenen Audits als auch durch die Prozessaudits unserer Kunden wurde das Ergebnis im laufenden Geschäftsjahr bestätigt.

Bericht unter: [Internes Systemaudit Prozess-Produktion 2020.xls](#)

Bericht Internes Audit auf VDA 6.3 Basis unter:
[ZVDA 6 3 Schuhl Intern Auditbericht Rev 2016 V6 04.12.2020](#)



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

5.4.2 Externe Prozeßaudits

Unbestritten sehen wir die regelmäßige Prozessauditierung der Lieferanten als zwingende Notwendigkeit unserer eigenen Qualitätssicherung an.

Stahlwerke wie ArcelorMittal, Saarstahl oder Voest Alpine sind unsererseits jedoch nicht auditierbar, hier erfolgen gemeinsame Prüfungen/Bemusterungen und Probeverarbeitungen über beauftragte Verbandsmitglieder des Schraubenverbands z.B. bei der Inbetriebnahme neuer Walzstraßen wie ArcelorMittal (2012), oder Voest Alpine (2016).

In 2018 ergab sich für 2 Geschäftsfälle die Notwendigkeit einer Potentialanalyse bei Fa. Wespa, Hagen und einem voraussichtlich längerfristig anzulegenden Entwicklungsprozess mit der Fa. Rostek, Menden als Ersatzbeschichter für Fa. Brunnert, Hagen, die aufgrund eines Brandfalles nicht mehr zur Verfügung stehen.

- 1.) Im Ergebnis ist Fa. Wespa z.Zt. nicht geeignet als Serienlieferant zu bestehen. Es existieren noch keine hinreichenden Qualitätssicherungsabläufe, um einen sich selbstständig regelnden Produktionsablauf mit den notwendigen Aktivitäten aufrecht zu halten.
Fa. Wespa strebt aktuell noch keine Organisationsentwicklung in Richtung QM-System an.

- 2.) Fa. Rostek wurde als Ersatz für Fa. Brunnert vorgesehen und im August nach VDA 6.3 auditiert (74% C). QM-Ansätze und der Wille zur QM-Darstellung erforderlicher Tools für IATF-Eignung werden jedoch seitens der Geschäftsführung der Fa. Rostek zugesagt, sodass wir zuversichtlich sind, diese Lieferantenentwicklung erfolgreich zu begleiten. Aktuell wird eine QM-Sachbearbeiterin intensiv extern ausgebildet, um in 2019 die notwendigen Maßnahmen entsprechend umzusetzen.

2019 wurde Fa. Huster Beschichtungstechnik in Hagen nach über 10 Jahren wieder verstärkt als Beschichter eingesetzt. Daraus ergab sich aus unserer Sicht die Notwendigkeit einer Potentialanalyse mittels einer VDA 6.3-basierten Auditierung.

Aufgrund der Kontaktbeschränkungen /-verbote in Deutschland seit März 2020 verzichten wir auf Lieferantenbesuche.

5.4.3 Prozeßaudits von Kunden

Audithistorie (5 Jahre)

1. Edscha/Gestamp	2015	94%	A
2. Fa. Würth, Bad Mergentheim	2016	92,4%	A
3. Fa. Autoliv, Dachau	2016	gelb	grün (nach Widerspruch)
4. Fa. Roth, Stuttgart	2016	98%	A
5. Fa. Böllhoff, Bielefeld	2016	100%	A
6. Fa. Böllhoff + HMT Attendorn	2017	95%	A
7. Fa. Berrang, Mannheim	2018	95%	A
8. Fa. Würth, Bad Mergentheim	2018	92,4%	i.O.(Follow-up zu 2016)
9. Fa. Böllhoff, Bielefeld	2019	98%	A (Follow-up zu 2016)
10. Fa. Berrang+Dräxlmaier	2019	grün	Prod.-audit- Art.-Nr.:06084211)

Aufgrund der Kontaktbeschränkungen /-verbote in Deutschland verzichten unsere Kunden auf Auditbesuche.

2020 haben wir im Auftrag der Fa. Berrang/ Brembo in Form einer internen Auditierung die Handhabung und Überwachung der „Besonderen Merkmale“ zur beiderseitigen Zufriedenheit überprüft und bestätigt.

Bericht unter: [Self Audit for Significant Characteristics Rev00 24.08.2018- 15.05.2020](#)



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Erfreulich ist sowohl die positive Bewertung unserer Prozesse 2018 durch die Fa. Berrang als auch die Bestätigung des Auditergebnisses der Fa. Würth. Beide Kunden stufen uns als zuverlässigen und vertrauensbestätigenden Partner ein.

Fa. Böllhoff bestätigte 2019 unser Selbstverständnis als sehr gut aufgestellter Qualitäts-Zulieferer.

Fa. Berrang führte gemeinsam mit Fa. Dräxlmaier für den Artikel 06084211 - SKT M4 V ein formloses Prozess-/Produktaudit durch. Der Grund dafür war eine Erkenntnisgewinnung zur Reduktion von eigenen Montageproblemen aufgrund von Schwankungen der Klemmdrehmomente bei der Verwendung der Mutter mit verschiedenen Schraubengewinden. Im Ergebnis zeigten sich beide Auditoren zufrieden mit den angewandten Produktions- und Prüfabläufen in unserer Fertigung. Wir konnten hilfreiche Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung geben.

5.4.4 Bewertung des Handbuch QS- Labor

Im Rahmen des internen Audits 2018 ergab sich die Feststellung, dass eine erweiterte Bewertung hinsichtlich des Risikos im Falle eines Versagens von Prüfeinrichtungen nach IATF 6.1.2.3 Notfallpläne und 8.5.6.1.1 Backup-Methoden erforderlich ist.

Das Handbuch wurde mit Revision Dez. 2018 dementsprechend überarbeitet und Kapitel „6. Alternative Notfall-Prüfeinrichtungen“ hinzugefügt.

Das interne Audit 2020 ergab, dass das Handbuch QS – Labor aktuell ist.

Link zum [Handbuch QS- Labor.doc](#)

5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2020

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2020.

Link zu [Sanctions Interpretations Bewertung 2020-12](#)

5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group_CSR_IATF-16949_Jan-2018-2020

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2020.

Link zu [QM-Bericht CSR IATF-16949 Jan-2018-2020](#)

Aktualität reauditiert ohne Abweichung.

5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2020

Die interne Prüfung ergab keine notwendigen Änderungen an unseren Abläufen in 2020.

Link zu [Autoliv CSR-ASM 2020](#)



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

5.5 Qualitätsleistungen (interne und externe Fehlleistungen, Zertifizierungen)

Die Qualitätsleistungen der Schuhl & Co. GmbH sind von hoher Bedeutung für unsere Stellung am Markt.

Wesentlicher Bestandteil ist die systematische Weiterentwicklung unserer Arbeitsstrategie im Hinblick auf das „Null-Fehler-Ziel.“

Hieraus leiten sich unsere Qualitätspolitik und Qualitätsleitlinien ab.

Details und Auswertungen sind über das „Review Kennzahlen“ und innerhalb der entsprechenden Fachabteilung verfügbar. Das Review Kennzahlen wird quartalsmäßig durch die Geschäftsleitung zusammengefasst und auf das neue Quartal übertragen. Maßnahmen und deren Wirksamkeit sind hierüber verfolgbar.

Link zur [Kennzahlenmatrix](#)

Link zur [Risikobewertung „Review Kennzahlen“](#)



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Kennzahlen:

HP AnfPro Ø-Durchlaufzeit Anfrage zu Angebot:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage
Ist Stand: 12/2020	6,27	5,99	6,95	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP AnfPro/KuFuPro Ø-Durchlaufzeit Kundenforderungen:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage
Ist Stand: 12/2020	12,35	8,00	2,46	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP AnfPro/EmPro/SerienPro Ø-Prüfzeit Normen u. Spezifikationen:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage
Ist Stand: 12/2020	6,66	6,33	0	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro Ø-Erstmuster-Termintreue	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage
Ist Stand: 12/2020	3,54	1,37	7,54	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

wegen Corona-Pandemie, Kurzarbeit; beobachten

HP EMPro/SerienPro Anteil i.O. -Produktion/Monat	2018	2019	2020	2021
Soll	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%
Ist Stand: 12/2020	98,08%	99,13%	99,08%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Anteil Nacharbeit/Monat	2018	2019	2020	2021
Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2020	1,92%	0,87%	0,50%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

HP EMPro/SerienPro Anteil Verschrottung/Monat	2018	2019	2020	2021
Soll	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Ist Stand: 12/2020	0,21%	0,68%	0,41%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Ø-Terminüberschreitung Lieferanten:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2020	6,76%	6,77%	7,08%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ø-Terminabweichungen Serie:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
Ist Stand: 12/2020	4,9%	4,9%	3,9%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Presserei Rückmeldungen/Monat:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2020	n.n.	2,67 h	2,55 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Angaben für 2017 und 2018, da die Kennzahl umgestellt wurde. Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Gewindeschneiderei Rückmeldungen/Monat:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2020	n.n.	2,59 h	2,35 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Angaben für 2017 und 2018, da die Kennzahl umgestellt wurde. Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Combymontage Rückmeldungen/Monat:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2020	n.n.	4,36 h	2,68 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Angaben für 2017 und 2018, da die Kennzahl umgestellt wurde. Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

HP SerienPro Techn. Reklamationen/Lieferungen	2018	2019	2020	2021
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2020	0,20%	0,21%	0,34%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Log. Reklamationen/Lieferungen	2018	2019	2020	2021
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2020	0,23%	0,30%	0,22%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Kosten Sonderfrachten/Umsatz:	2018	2019	2020	2021
Soll	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%
Ist Stand: 12/2020	0,09%	0,05%	0,04%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Kennzahl geändert. Kosten werden nur noch auf den Gesamtumsatz bezogen

HP SerienPro Einkaufsvolumen / Umsatz:	2018	2019	2020	2021
Soll	< 50%	< 50%	< 50%	< 50%
Ist Stand: 12/2020	43,29%	33,46%	33,56%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro N.I.O. QS-pflicht. Wareneingänge:	2018	2019	2020	2021
Soll	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%
Ist Stand: 12/2020	0,00%	0,24%	0,52%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ausfallzeit Maschinenpark:	2018	2019	2020	2021
Soll	<= 50%	<= 50%	<= 50%	<= 50%
Ist Stand: 12/2020	30,66%	21,46%	0,01%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Auslastung:	2018	2019	2020	2021
Soll	<=50%	<=50%	<=50%	<=50%
Ist Stand: 12/2020	n.n.%	n.n.%	28,11%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Angaben für 2017 und 2018, da die Kennzahl umgestellt wurde.
Die Abhängigkeit wurde auf die max. Maschinenlaufzeit geändert.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

HP SerienPro Leistung Fertigung:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2020	n.n.	2,88 h	2,46 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Angaben für 2017 und 2018, da die Kennzahl umgestellt wurde. Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Anteil Reklamationen/Wareneingänge	2018	2019	2020	2021
Soll	< 3%	< 3%	< 3%	< 3%
Ist Stand: 12/2020	0,22%	0,20%	0,43%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro/PbLiefPro Erledigungsgrad EMPB's Lieferanten	2018	2019	2020	2021
Soll	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage
Ist Stand: 12/2020	29	15	33	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Stellungnahmen in < 60 Tagen erl.:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	> 75%	> 75%	> 75%	> 75%
Ist Stand: 12/2020	91%	100%	100%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Anteil min. ISO 9001 zerti. Lieferanten:	2018	2019	2020	2021
Ø-Soll	= 100%	= 100%	= 100%	= 100%
Ist Stand: 12/2020	100%	100%	100%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Auftragsbestand / Planumsatz:	2018	2019	2020	2021
Soll	> 40%	> 40%	> 40%	> 40%
Ist Stand: 12/2020	43,69%	53,92%	56,87%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

MP Umsatz-Ø / Planumsatz:	2018	2019	2020	2021
Soll	> 100%	> 100%	> 100%	> 100%
Ist Stand: 12/2020	99,37%	84,28%	71,55%	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

Kurzarbeit ab März 2020, Corona-Pandemie, Lockdown

Vertrieb muss verstärkt nach neuen Teilen und/oder neuen Kunden für die neue Sacma SP570 suchen.

MP Gewinnquote vor Steuern:	2018	2019	2020	2021
Soll	> 3%	> 3%	> 3%	> 3%
Ist Stand: 12/2020	1,75%	-6,64%	- 8,20%	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

Kurzarbeit ab März 2020, Corona-Pandemie, Lockdown

Vertrieb muss verstärkt nach neuen Teilen und/oder neuen Kunden für die neue Sacma SP570 suchen.

MP Rating mit R-Cockpit:	2018	2019	2020	2021
Soll	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+
Ist Stand: 12/2020	A	A	BBB	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

Kurzarbeit ab März 2020, Corona-Pandemie, Lockdown, beobachten

MP Ergebnisbeteiligung Mitarbeiter:	2018	2019	2020	2021
Soll	>= 200€	>= 200€	>= 200€	>= 200€
Ist Stand: 12/20	400€	0€	0€	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

Kurzarbeit voraussichtlich im Frühjahr 2020.

Vertrieb muss verstärkt nach neuen Teilen und/oder neuen Kunden für die neue Sacma SP570 suchen.

MP Krankheitsquote:	2018	2019	2020	2021
Soll	< 4%	< 4%	< 4%	< 4%
Ist Stand: 12/2020	3,41%	4,85%	4,25%	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

6 Langzeitkranke

MP Mitarbeiterbefragung (1/2 der gesamten Mitarbeiter/Jahr):	2018	2019	2020	2021
Soll	>= 50%	>= 50%	>= 50%	>= 50%
Ist Stand: 12/2020	81%	57%	45%	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

Kurzarbeit ab März 2020, Corona-Pandemie, Lockdown

MP Zufriedenheitsniveau:	2018	2019	2020	2021
Soll	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5
Ist Stand: 12/2020	2,43	2,39	2,11	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

Zertifizierungen	2018	2019	2020	2021
Soll	Status erhalten	Status intern	Status zertifizieren	Status erhalten
Ist Stand: 12/2020	ISO 9001:2015 / IATF 16949-2016	ISO 9001:2015 / IATF 16949-2016	ISO 9001:2015 / IATF 16949-2016	ISO 9001:2015 / IATF 16949-2016

Die im 2. IATF-Überwachungsaudit festgestellten 6 Nebenabweichungen wurden zur Systemverbesserung genutzt, per 8D-5W-Bearbeitung termingerecht geschlossen und das Zertifikat damit bestätigt.

Zertifizierer bleibt LRQA.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

5.6 Ziele der Geschäftsleitung

Abweichungen von Zielvorgaben und die daraus sich ergebenden Maßnahmen können im „Review Kennzahlen“ jederzeit verfolgt werden.

Um den gestiegenen Anforderungen speziell im Bereich des Reportings über alle Bereiche der Firma zu entsprechen, sei es z.B. durch Banken für das Unternehmensrating, Normerfüllung von Qualitätsmanagementsystemen, bessere Verfügbarkeit und Redundanzvermeidung von Daten sowie Vermeidung von Schnittstellen, wurde unser neues ERP-System SAP „All-for-One“ eingeführt.

Mittlerweile haben wir die gewünschten fortlaufenden Auswertungen unserer ERP-Daten incl. des Finanz- und Controllingbereiches auf Knopfdruck.

Das integrierte CAQ-System in SAP mittels IDOS ist implementiert.

Ziel ist die schnelle Umsetzung aller laufenden Artikel von IBS auf IDOS geführte Prüfpläne.

Die Umstellung der Prüfpläne ist fast abgeschlossen.

Jetzt sind wir in der Lage auch aus diesem Bereich weitergehende Auswertungen zu erstellen und diese dann auf einfachste Weise mit anderen Daten zu verknüpfen.

Mit „Qlik“ haben wir ein Analyseprogramm für Big Data, welches uns durchgehend in der Auswertung unserer Daten unterstützt.

Hiermit können wir in Zukunft Kennzahlen sowie auch Auswertung-Cockpits für alle Abteilungen erstellen.

Erste Anzeigen von Kennzahlen sind vorhanden.

Ziel ist die Darstellung von Tabellen und Cockpits für jeden Abteilungsbereich mit automatischer Aktualisierung.

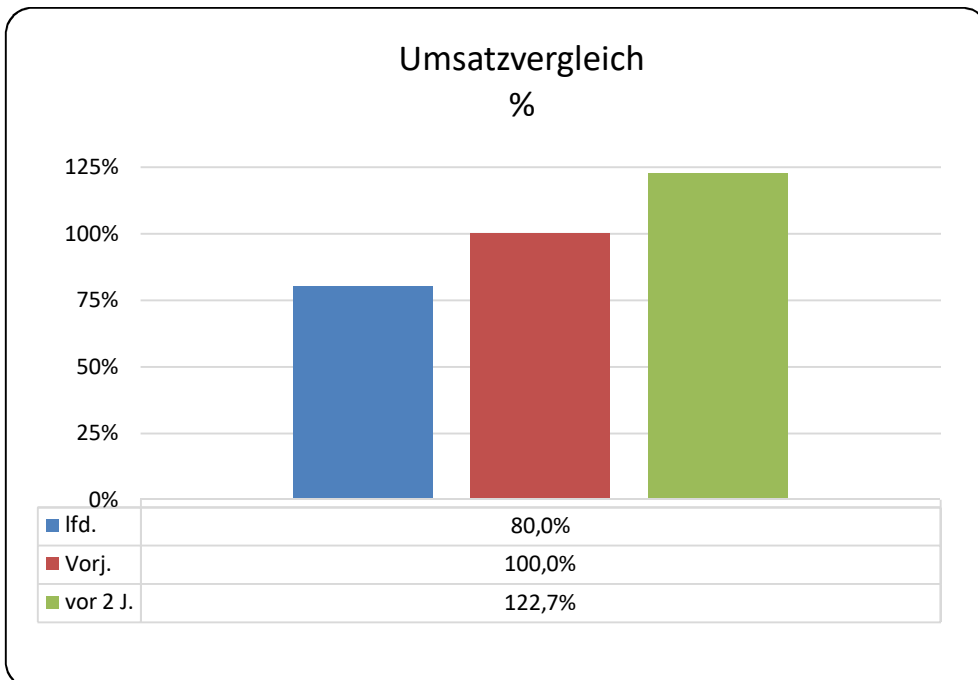
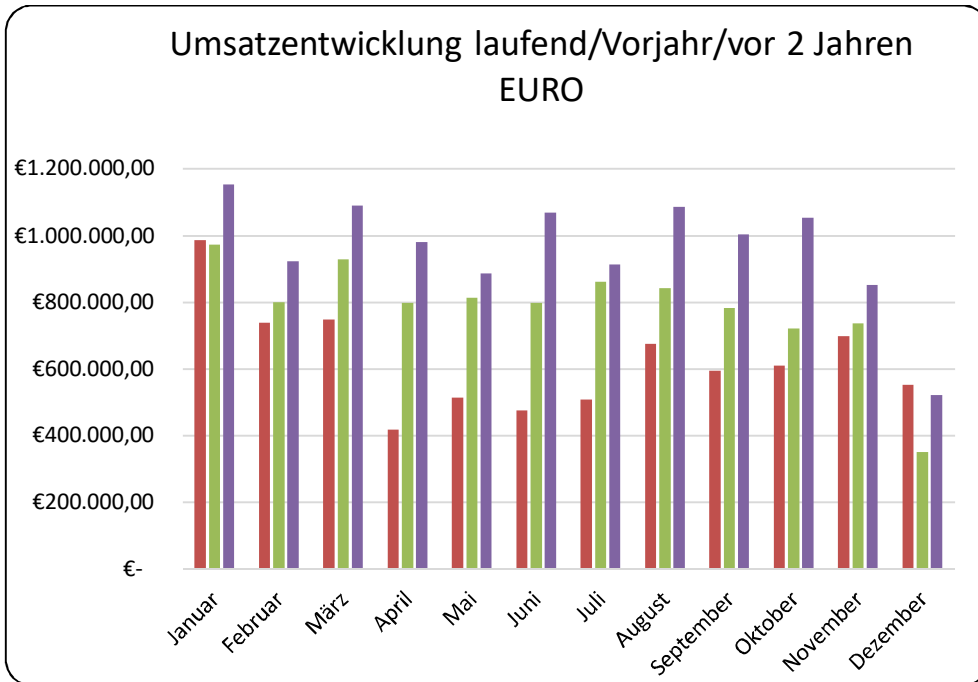
Resultierendes Projekt:

- ◆ ERP-System



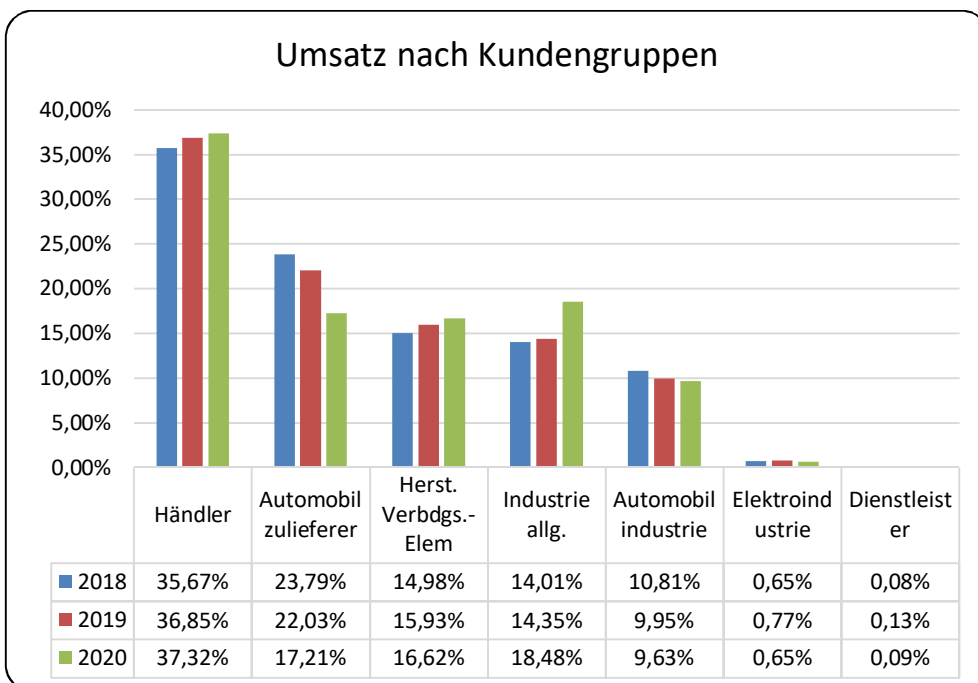
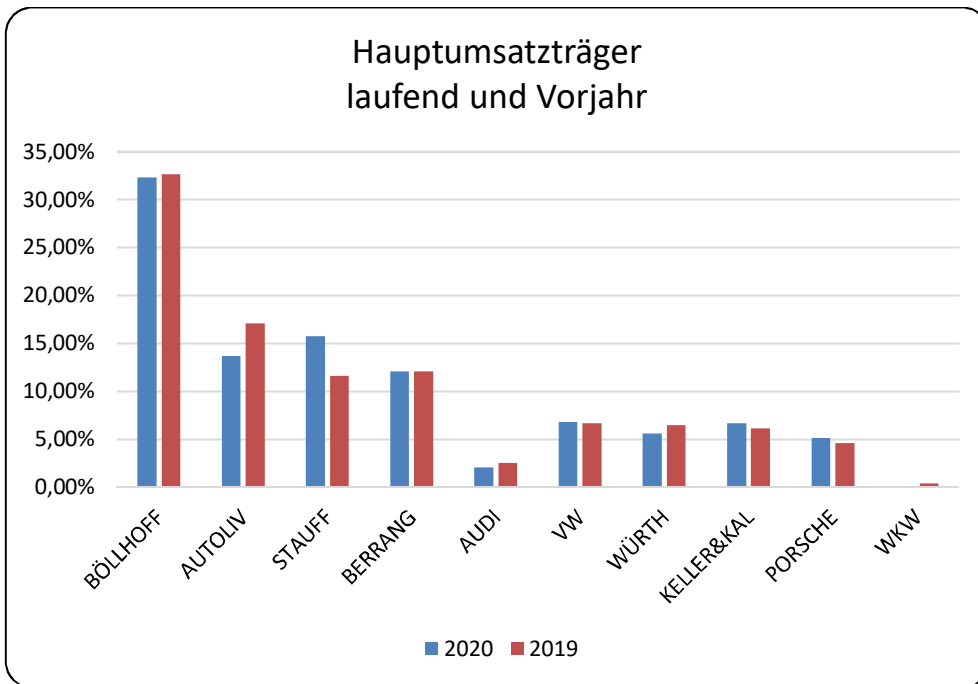
Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

6 Diagramme



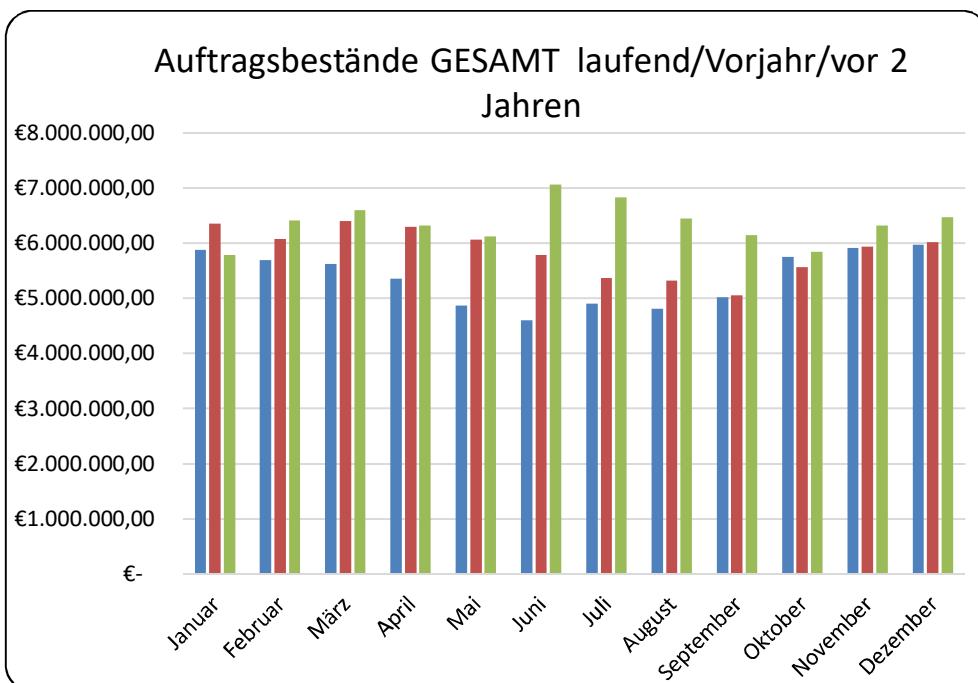
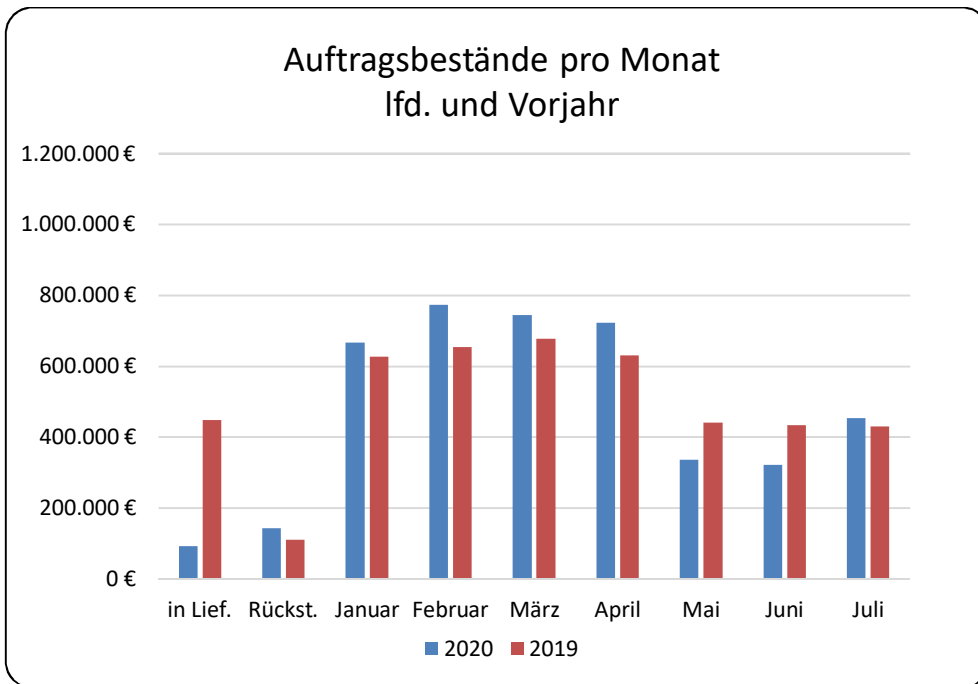


Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020



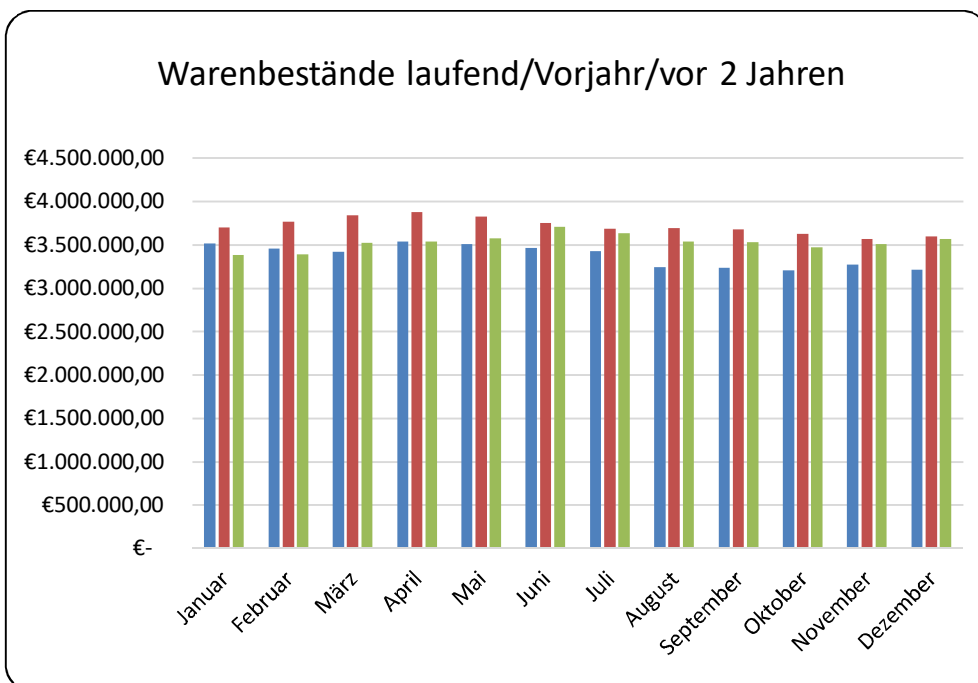
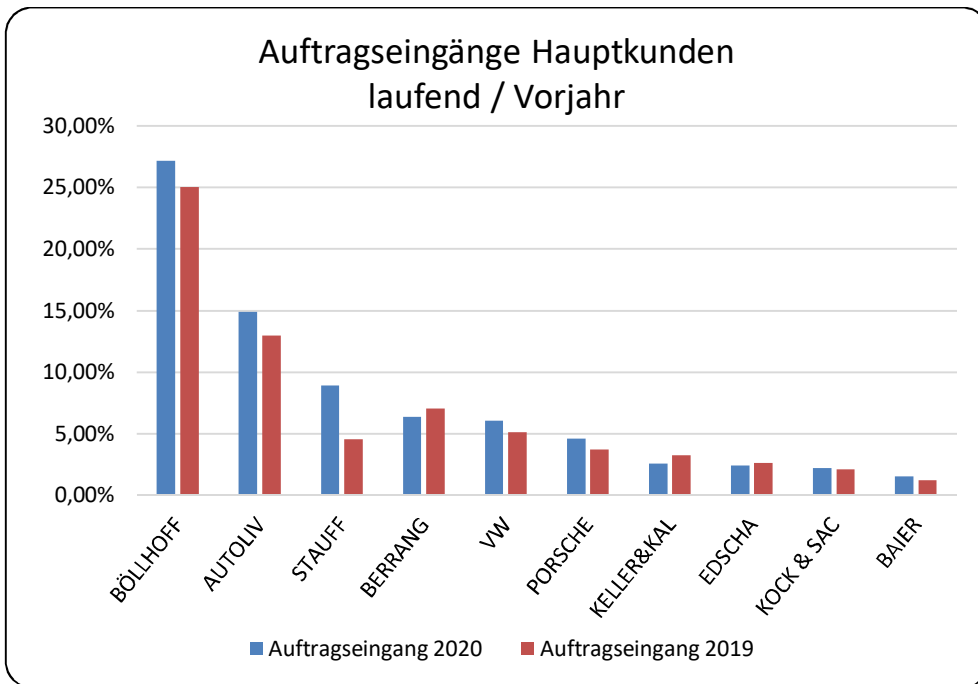


Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020



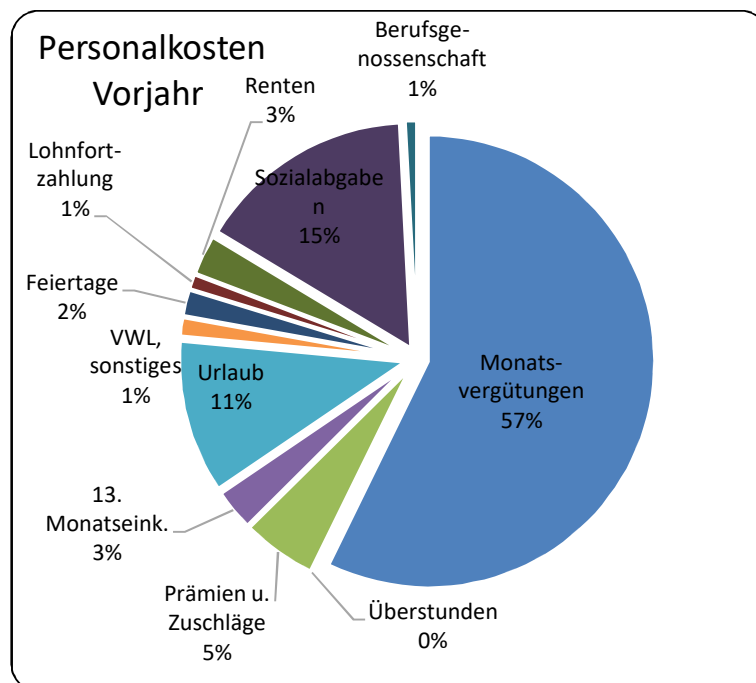
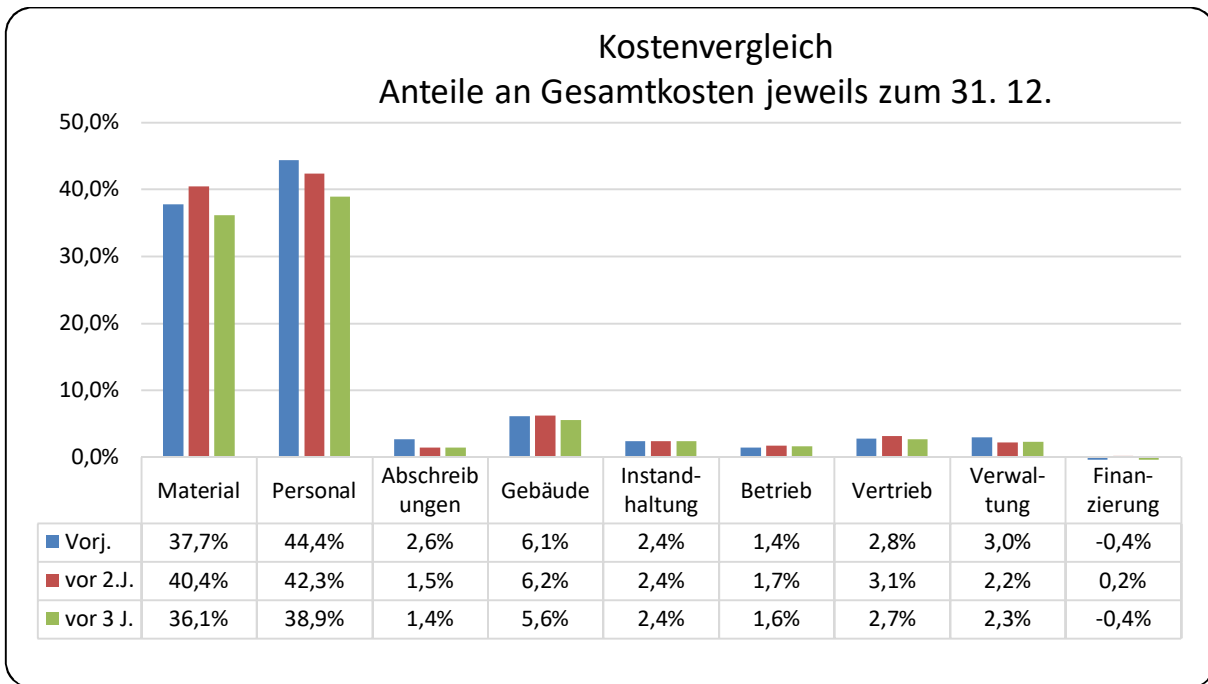


Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020



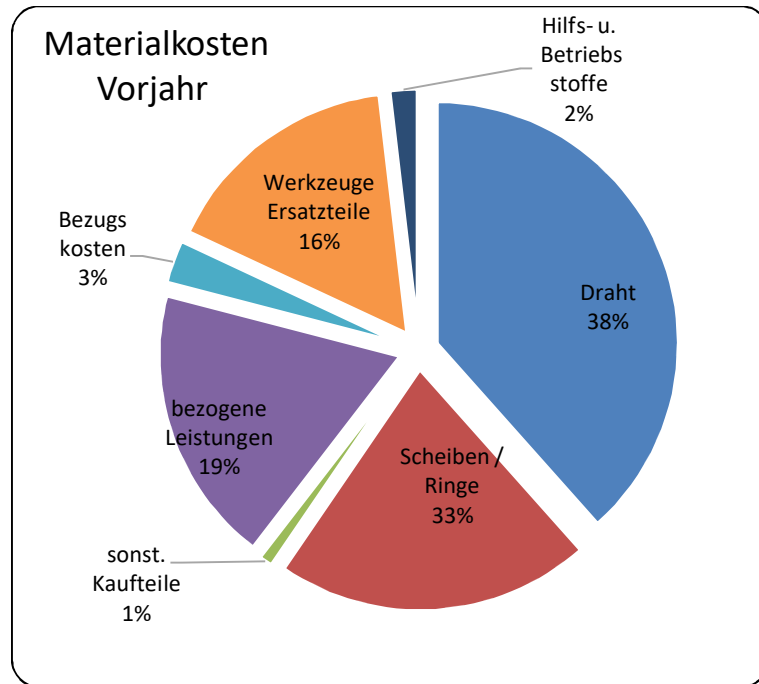


Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020





Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020





Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

7 Lagebericht für das Geschäftsjahr 2019

In unserem Lagebericht lesen Sie, wie sich das wirtschaftliche Umfeld der Schuhl & Co. GmbH im abgelaufenen Jahr entwickelt hat und wie es um unsere Auftragslage bestellt ist. Weiterhin erfahren Sie in diesem Bericht Wichtiges zur Finanz- und Ergebnislage, Prognose sowie zu den Ereignissen nach Ablauf des Geschäftsjahres.

7.1 Grundlagen des Unternehmens

Gegenstand des Unternehmens ist die Produktion und der Vertrieb von Muttern und kaltgeformten Teilen für Problemlösungen in der Verbindungstechnologie. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten betreffen die Neuentwicklung und technische Weiterentwicklung von Produkten.

7.2 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Laut der Gemeinschaftsprognose der Wirtschaftsforschungsinstitute wird die Weltwirtschaft im Jahr 2020 um rund 1,8% schrumpfen, während die Weltwirtschaft im Jahr 2019 noch um 2,9% gewachsen ist. Zu Beginn des Jahres deutete sich für 2020 noch ein größeres Wachstum der Weltwirtschaft als im Vorjahr an. Hier sorgten die weiterhin lockere Geldpolitik, eine teilweise Einigung im Handelsstreit zwischen den USA und China sowie geringere Sorgen um einen unregelmäßigen Austritt Großbritanniens aus der EU für eine Stabilisierung. Doch die Weltwirtschaft befindet sich seit dem globalen Ausbruch der Corona-Pandemie in einer schweren Rezession. Bereits im Januar haben Produktionseinbußen in China dazu beigetragen, dass die globale Industrieproduktion mit einem Rückgang von 4,3% im Vergleich zum Vormonat die stärkste Drosselung seit der Finanzkrise verzeichnete. Auch der zusammengesetzte Einkaufsmanagerindex von J.P Morgan/ IHS Markit für die Weltwirtschaft stürzte im März auf einen neuen historischen Tiefstand von 39,4 Punkten, nachdem deutlich wurde, dass sich das Corona-Virus global ausbreitet. Der Ausblick auf 2020 ist geprägt von großen Unsicherheiten. Eine Prognose zu den Auswirkungen, die durch den globalen Ausbruch der Epidemie verursacht werden, ist kaum möglich. Erst im Jahr 2021 rechnen die Wirtschaftsforschungsinstitute in ihrer Gemeinschaftsprognose mit einer deutlichen Erholung der Weltwirtschaft mit einem Wachstum von mehr als 5,0%.

Für Deutschland lag das Wirtschaftswachstum im Jahr 2019 laut Statistischem Bundesamt bei 0,6%. Auch die Prognosen für Deutschland gehen aufgrund der Corona-Pandemie von einem deutlichen Einbruch des preisbereinigten Bruttoinlandsproduktes (BIP) im Gesamtjahr 2020 aus. Wie stark der Einbruch allerdings sein wird, ist gegenwärtig nur schwer einzuschätzen. Die Gemeinschaftsdiagnose der Wirtschaftsforschungsinstitute rechnet mit einem Rückgang des BIPs im ersten und zweiten Quartal 2020 von 1,9% bzw. 9,8% jeweils gegenüber dem Vorquartal. Erwartet wird bei einer angenommenen raschen Erholung in der zweiten Jahreshälfte ein Rückgang des BIP im Gesamtjahr von 4,2%. Der Internationale Währungsfonds (IWF) prognostiziert für Deutschland sogar einen Rückgang der Wirtschaftsleistung von 7,0%. Auch für Deutschland gehen die Prognosen, unter der Voraussetzung, dass das Virus im zweiten Halbjahr nach und nach gestoppt werden kann, von einer raschen Erholung der Wirtschaft im Jahr 2021 mit einem Plus des Bruttoinlandsproduktes von 5,2% aus.

Die Prognosen für die Wirtschaftsleistung der gesamten Euro-Zone (-7,5%), der USA (-6,1%) sowie der Schwellenländer Russland (-5,5%) und Brasilien (-5,3%) liegen deutlich im negativen Bereich. In Europa rechnet der IWF für Großbritannien mit einem Rückgang von 6,5%, für Frankreich mit einem Rückgang von 7,2% und für Spanien und Italien sogar mit einem Rückgang der Wirtschaftsleistung von 8,0% bzw. 9,1%. Unter den großen Volkswirtschaften trauen die Fachleute des IWF lediglich China und Indien noch ein leichtes Wachstum von 1,2% bzw. 1,9% zu. Der Einfluss der Pandemie sowohl auf die Industrie- als auch auf die Schwellenländer ist laut IWF nur schwer vorherzusehen. Es besteht ein hohes Maß an Unsicherheit, welchen Einfluss das Virus in den kommenden Monaten auf die Lieferketten, das Konsumentenverhalten und die Rohstoffpreise haben wird. Die Folgen des verordneten und weitreichenden Stillstandes sind bereits jetzt schon größer als die Folgen der Finanzkrise im Jahr 2009.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

7.3 Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung

Der Auftragseingang lag im vergangenen Geschäftsjahr bei 9,0 Mio. Euro.

Die Umsatzerlöse brachen im Vergleich zum Vorjahr um 18,4% ein.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen zeigt nachfolgende Entwicklung:

KUNDEN	2018	2019
Automobilindustrie direkt	10,8 %	9,9 %
Zulieferer der Automobilindustrie	23,8 %	22,0 %
Händler	35,9 %	37,2 %
Hersteller von Verbindungselementen	14,8 %	15,6 %
Industrie allgemein	14,2%	14,4 %
Elektroindustrie und Dienstleister	0,5 %	0,9 %
GESAMT	100,0 %	100,0 %

7.4 Jahresergebnis

Das Geschäftsjahr schließt mit einem Jahresfehlbetrag in Höhe von 0,59 Mio. Euro gegenüber einem Jahresüberschuss von 0,17 Mio. Euro im Vorjahr ab. Zurückzuführen ist dieser Jahresfehlbetrag vor allem auf einen Einbruch der Umsatzzahlen bei unseren Kunden aus dem Automobilsektor in der zweiten Jahreshälfte.

7.5 Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahl zum Bilanzstichtag betrug 80, davon 5 Auszubildende. Zum 01.08.2019 wurden zwei Auszubildende im gewerblichen Bereich eingestellt.

7.6 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

7.6.1 Ertragslage

Der Rohertrag lag im vergangenen Geschäftsjahr bei rund 6,1 Mio. Euro.

Die Materialaufwandsquote ist gegenüber dem Vorjahr geringfügig gestiegen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen lagen rund 16% unter denen des Vorjahres. Zur Reduzierung dieses Kostenblocks haben maßgeblich die darin enthaltenen variablen Kosten, die sich anteilmäßig entsprechend zum Umsatzeinbruch verringert haben, beigetragen. Die Personalaufwendungen lagen ca. 7% unter denen des Vorjahres. Die Verringerung der Personalkosten ist im Wesentlichen auf die geringere Vergütung der Überstunden sowohl im Gehalts- als auch im Lohnbereich sowie die aufgrund des Jahresfehlbetrages nicht fällig gewordene Prämien- und Tantiemen-Zahlung zurückzuführen. Die Abschreibungen haben sich infolge der getätigten Investitionen in das Anlagevermögen gegenüber dem Vorjahr um rund 15% erhöht.

Das Ergebnis vor Steuern ist mit 0,59 Mio. Euro negativ. Es ergibt sich ein Jahresfehlbetrag in identischer Höhe von 0,59 Mio. Euro.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

7.6.2 Finanzlage

Das Finanzmanagement von Schuhl & Co. orientiert sich mit seinen Instrumenten und Methoden an den internationalen Standards eines modernen Industrieunternehmens. Ziel des Finanzmanagements ist die Unterstützung der auf Erreichung einer weitgehend finanziellen Unabhängigkeit ausgerichteten Geschäftsstrategie unseres Unternehmens durch die Bereitstellung oder Anlage von Finanzmitteln.

Diese Geschäftsstrategie war auch für das Geschäftsjahr 2019 erfolgreich. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus der Finanzierung der Investitionen von zwei SACMA Mehrstufenpressen im Jahr 2015 betragen zum 31.12.2019 noch 0,05 Mio. Euro. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen waren zum Geschäftsjahresende mit 0,05 Mio. Euro, die sonstigen Verbindlichkeiten mit 0,35 Mio. Euro auszuweisen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde zudem in eine weitere SACMA Mehrstufenpresse investiert. Diese wurde über ein Leasinggeschäft finanziert.

Die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft kann als uneingeschränkt gut bezeichnet werden, so dass jederzeit die Möglichkeit bestand und besteht, den Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

7.6.3 Vermögenslage

Die Bilanzsumme ist gegenüber dem Vorjahr von 10,71 Mio. Euro auf 9,65 Mio. Euro gesunken. Das langfristig gebundene Anlagevermögen, die Vorräte sowie die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände sind bis auf 659,85 Tsd. Euro durch das Eigenkapital der Schuhl & Co. GmbH gedeckt.

Die Warenbestände sind gegenüber dem Vorjahr um 0,02 Mio. Euro auf 2,98 Mio. Euro gesunken.

Der Bestand an liquiden Mitteln liegt bei 1,31 Mio. Euro.

Die Eigenkapitalrate beträgt rund 80 %

7.6.4 Finanzielle Leistungsindikatoren

Finanzielle Leistungsindikatoren sind die Auftrags- und Umsatzentwicklung sowie das Betriebsergebnis. Zur Unternehmenssteuerung werden Kennzahlen wie das Monatsergebnis vor Steuern, Auftragseingang und Umsatzanalysen herangezogen. Diese haben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich schlechter als erwartet entwickelt.

7.6.5 Zusammenfassende Gesamtaussage

Schuhl hat sich trotz des Jahresfehlbetrages im Jahr 2019 am Markt im Rahmen der wirtschaftlichen Gesamtlage behauptet. Maßnahmen, um im Jahr 2020 wieder ein positives Ergebnis zu schreiben, wurden bspw. mit der Einführung der Kurzarbeit und einer erhöhten Verkaufs- und Marketingaktivität mit dem Ziel, vor allem neue Kunden aus dem Nicht-Automobil-Bereich zu gewinnen, bereits eingeleitet. Solide Bilanzverhältnisse mit adäquater dem Geschäftsbetrieb entsprechender Finanzierung bilden auch zukünftig die Grundlage unserer Geschäftsentwicklung. Schuhl hat sich am Markt im Rahmen der wirtschaftlichen Gesamtlage erfolgreich behauptet. Solide Bilanzverhältnisse mit adäquater dem Geschäftsbetrieb entsprechender Finanzierung bilden auch zukünftig die Grundlage unserer Geschäftsentwicklung.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

7.7 Chancen- und Risikobericht

7.7.1 Chancen am Markt

Für Schuhl & Co. ist die kundenorientierte Unternehmensführung neben den wirtschaftlichen, qualitätstechnischen und sozialen Belangen ein wichtiges Instrument zu Sicherung der Zukunft unseres Unternehmens. In der globalisierten Welt verstehen wir uns als Nischenanbieter und Spezialist für Sonderteile. Flexibilität und hohe Qualität zeichnen unsere Fertigungsverfahren aus. So werden auch die Fertigung kleiner Losgrößen und außergewöhnlicher Geometrien von uns angeboten.

Das NUTAP-Verfahren auf Combiformern, eine außergewöhnliche Kaltumformungs-technologie, versetzt uns in die Lage Teile zu produzieren, die mit anderen bekannten Pressen nicht herstellbar sind. Mit diesem Verfahren können auch höherlegierte sowie rostfreie Stähle, Leicht- und Buntmetalle, Inconel oder Titan verarbeitet werden.

Unserem Ziel, den Anteil der Teilefertigung aus Sonderstählen sowie den Anteil auf Mehrstufenpressen hergestellte Teile spürbar zu steigern, sind wir durch die Investition in neue Maschinen näher gekommen. Durch die Vorerwärmung des Materials bei kurzen Wegen lässt sich das Material leichter und kostengünstiger verformen und bietet uns spezielle Möglichkeiten am Edelstahlmarkt zu partizipieren. Erfolge beim Auftragseingang sind zu verzeichnen und die Anfragetätigkeit in diesem Bereich nimmt weiter zu.

7.7.2 Allgemeine Geschäftsrisiken

Das Risikomanagementsystem der Firma Schuhl & Co. hat sich bewährt und wurde im Berichtsjahr nicht konzeptionell verändert. Um betriebswirtschaftliche und damit verbundene unternehmerische Risiken nicht nur kontrollierbar, sondern auch frühzeitig erkennbar zu machen, sind verschiedene Instrumente und Verfahren installiert. Umsatz-, Erfolgs- und Investitionspläne werden für einen Zeitraum von drei Jahren erstellt und regelmäßig aktualisiert. Mit Hilfe eines Finanzplanes, bei dem ein monatlicher Soll-/Ist-Vergleich durchgeführt wird, überwachen wir die Liquiditätsentwicklung des Unternehmens. Jeweils zum Monatsende stehen unter anderem aktuelle Daten über die Entwicklung der Warenvorräte, über die Produktionsplanung sowie über die Auftragsbestandsentwicklung zur Verfügung. Betriebswirtschaftliche Monatsauswertungen mit Vergleichen der entsprechenden Vorjahresperioden erlauben die kontinuierliche Beurteilung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowie das rechtzeitige Ergreifen erforderlicher Maßnahmen. Die Systematisierung der Früherkennungssysteme wird laufend weiterentwickelt.

7.7.3 Vorsorge für Schadensereignisse

Für den Fall des Eintretens von Schadensereignissen liegen entsprechende Notfallpläne vor, die regelmäßig überprüft werden. Zudem verfügt Schuhl & Co. über einen risikoangepassten Versicherungsschutz, falls trotz der hohen Sicherheitsstandards ein Schaden eintreten sollte.

7.7.4 Entwicklung der Vormaterialkosten

Die Preise der Vormaterialkosten haben sich im Jahresverlauf 2019 nicht signifikant verändert. Leichte Preisrückgänge konnten lediglich im dritten Quartal 2019 verzeichnet werden. Die Materialaufwandsquote hat sich daher im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls nur minimal verändert.

Für das laufende Geschäftsjahr wird aufgrund der weiter rückläufigen Absatzmengen für Stahl und des Rückgangs der weltweiten Stahlnachfrage mit einer weiteren Entspannung des Marktes und damit leicht sinkenden Vormaterialkosten gerechnet.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

7.7.5 Abschließende Einschätzung

Die Geschäftsleitung sieht zum Zeitpunkt der Erstellung des Lageberichtes und darüber hinaus lediglich das Risiko, welches aus den Folgen des Corona-Virus hervorgeht. Aufgrund der weiterhin guten Vermögens- und Finanzlage sowie den aufgelegten Hilfsprogrammen der Bundesregierung für Unternehmen sehen wir uns sehr gut gerüstet, um auch die wirtschaftlichen Folgen der Epidemie zu überstehen. Darüber hinaus sehen wir keine Risiken, welche die Existenz des Unternehmens in der nahen Zukunft gefährden könnten. Die Analyse zeigt, dass alle erkennbaren Risiken, soweit von uns vorherseh- und beeinflussbar, vom Unternehmen zu beherrschen sind.

7.8 Prognosebericht

Der Verband der Internationalen Kraftfahrzeughersteller (VDIK) erwartet, dass der Fahrzeugabsatz im internationalen Automobilmarkt für das Jahr 2020 aufgrund der Folgen der Corona-Pandemie um 18% unter dem Niveau des Vorjahres liegen wird. Damit würde der weltweite Gesamtverkauf nur noch rund 65 Mio. Pkw betragen.

Die in Deutschland neu zugelassene Anzahl an Pkw betrug im Jahr 2019 trotz des schwierigen Jahres für die Automobilhersteller 3,61 Mio. Fahrzeuge. Für das Jahr 2020 rechnet der VDIK mit einem deutlichen Einbruch der Zulassungszahlen. So sank bereits im ersten Quartal 2020 das Neuzulassungsvolumen um rund 20%. Die ursprüngliche Prognose des VDIK für das Gesamtjahr an Neuzulassung in Deutschland betrug 3,35 Mio. Pkw. Diese Prognose, so der VDIK-Präsident Reinhard Zirpel, sei unter den Umständen der Corona-Pandemie nicht mehr aufrechtzuerhalten. Wegen der großen Unsicherheiten verzichtet der VDIK bis auf weiteres auf eine Korrektur bzw. Anpassung der Prognose. Die Marktentwicklung wird zusätzlich noch durch die stark eingeschränkte Arbeitsfähigkeit der Zulassungsstellen sowie die erschwerte Übergabe von verkauften Fahrzeugen an Käufer aufgrund der aktuellen Beschränkungen erschwert.

Auch wenn die Politik den Unternehmen und Kapitalmärkten mit beispiellosen Hilfsprogrammen zur Seite springt, ist die Unsicherheit nach wie vor noch sehr groß, wie sich die Wirtschaft nach dem Ende des Shutdowns entwickeln wird. Es bleibt abzuwarten, wie die von der Bundesregierung angekündigten Konjunkturprogramme für die Zeit nach dem Shutdown aussehen und welche Wirkung diese auf das Konsum- und Investitionsverhalten der Privathaushalte und Unternehmen haben.

Die zwar nach wie vor relativ hohe Abhängigkeit von der Automobilindustrie einerseits, unsere Fortschritte bei der Gewinnung neuer, automobilunabhängiger Kunden sowie die verwirklichten Zukunftsinvestitionen in eine Pressentechnologie, die uns in die Lage versetzt hat, zunehmend Edelstahl und kompliziertere Geometrien zu verarbeiten andererseits, bestärken uns allerdings, trotz der zur Zeit vorherrschenden großen Unsicherheiten, gut gerüstet zu sein. Daher erlauben wir uns die Prognose, dass die Schuhl & Co. GmbH auch die aktuelle Krise ausgelöst durch das Corona-Virus und die damit verbundenen Unsicherheiten überstehen wird und am prognostizierten wirtschaftlichen Aufschwung nach der Krise partizipieren kann.

7.8.1 Auftragseingang und Auftragsbestand

Unter Fortschreibung des Auftragsbestandes des Vorjahres, der Auftragseingangsentwicklung des ersten Quartals und der vermehrten Angebote und Erfolge im Edelstahlbereich, sowie der sich zum Jahresende erwartungsgemäß erholenden Weltwirtschaft von den Folgen der Corona-Pandemie rechnen wir im Verlauf des Jahres und vor allem zum Jahresende mit leicht ansteigenden Auftragseingängen/-beständen im Vergleich zum Vorjahr.



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

7.8.2 Umsatz

Auf Basis unseres Auftragsbestandes zum Jahresende 2019 und des prognostizierten Auftragseingangs für 2020 erwarten wir für das Geschäftsjahr 2020 Umsatzerlöse auf einem etwas niedrigeren Niveau wie im Vorjahr.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen für das I. Quartal 2020 ist nachstehend im Vergleich zu 2019 dargestellt:

KUNDEN	I. Quartal 2020	I. Quartal 2019
Automobilindustrie direkt	9,1 %	10,1 %
Zulieferer der Automobilindustrie	15,2 %	19,3 %
Händler	42,5 %	31,5 %
Hersteller von Verbindungselementen	17,1 %	26,3 %
Industrie allgemein	15,7 %	12,5 %
Elektroindustrie, Dienstleister	0,4 %	0,3 %
GESAMT	100,0 %	100,0 %

7.8.3 Personalaufwendungen

Für das laufende Geschäftsjahr rechnen wir mit einer Minderung der Personalkosten um ca. 15,0 %. Diese Minderung ist vor allem auf die Einführung der Kurzarbeit ab dem 01.03.2020 zurückzuführen.

7.8.4 Ergebniserwartungen

Einschätzungen für die Ergebniserwartungen für das Jahr 2020 sind wegen der oben beschriebenen Folgen der Corona-Pandemie nur unter großer Unsicherheit zu treffen. Basis für unsere Einschätzungen für das Jahr 2020 ist die Annahme, dass sich die Weltwirtschaft und vor allem der für uns wichtige Absatzmarkt der Automobilindustrie trotz der bestehenden Risiken entsprechend der Wirtschaftsprognosen im zweiten Halbjahr erholt. Die Signale aus dem weltwirtschaftlichen Umfeld bleiben aber uneinheitlich. Abwärtsrisiken sind nicht auszuschließen.

Für das Jahr 2020 gehen wir zum jetzigen Zeitpunkt und unter der Voraussetzung einer sich erholenden Konjunktur im zweiten Halbjahr aufgrund der soliden Vermögens- und Finanzlage sowie der bereits getroffenen Verkaufsmaßnahmen um den Auswirkungen der Corona-Pandemie entgegen zu wirken, wie z. B. der Anpassung der Preisstruktur bei größeren Verkaufsmengen und der Intensivierung der Suche nach neuen Kunden außerhalb der Automobilindustrie, von einem leicht positiven Ergebnis aus.

Winterberg-Niedersfeld, 17.04.2020

Paul-Günter von den Steinen



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

8 Übergeordnete Unternehmensrisiken und Chancen

8.1 Aufstellung der übergeordneten Unternehmensrisiken und Chancen

- Vorwort

Risiken:

- Lieferantenreduzierung durch Automobilherstellern und deren Zulieferanten (1. Tier)
- Veränderung der Vertriebsstruktur

Chancen:

- Gewinnung neuer Kunden

- Kapitel 1: Gesamtunternehmerische Aspekte

Risiken:

- Ergebnisminderung
- Verminderung der Lieferbedarfe
- E-Mobilität
- Globale Wirtschaftslage
- Wirtschaftlicher Einbruch wie 2008 auf 2009
- Corona-Pandemie
- Cyber-Angriffe und IT-Ausfall

Chancen:

- Neue Teile auf Sacma-Pressen mit Vorerwärmung

- Kapitel 2: Markterfassung

Risiken:

- Automobilindustrie
- Importteile
- Stahlpreise

Chancen:

- Neue Teile
- Neue Kunden



Strategischer Geschäftsplan 2020 – 12.2020

- Kapitel 7.7: Chancen- und Risikobericht

Risiken:

- allgemeine betriebswirtschaftliche
- allgemeine unternehmerische
- Schadensereignisse
- Vormaterialkosten

Chancen:

- kleine Losgrößen
- außergewöhnliche Geometrien
- spezielle, nicht am Markt erhältliche Umformmaschinen

- Kapitel 7.8: Prognosebericht

Risiken:

- Automobilmarkt (global)
- Terror
- Politische Spannungen

Chancen:

- neue Kunden
- neue Materialien

8.2 Risikobewertung der übergeordneten Unternehmensrisiken

Link zur [Risikobewertung „übergeordnete Unternehmensrisiken“](#)