



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 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 2022 – Stand 12.2022

### Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
Inhaltsverzeichnis .....	2
<b>1 Gesamtunternehmerische Aspekte</b> .....	<b>4</b>
Link zur <a href="#">Kennzahlenmatrix</a> .....	5
Link zur <a href="#">Risikobewertung 2022 „Review Kennzahlen“</a> .....	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
<b>2 Markterfassung</b> .....	<b>14</b>
2.1 Umsatzentwicklung / -ziele .....	14
2.1.1 Umsatzverteilung .....	17
2.2 Marktbeobachtung.....	18
<b>3 Kostenergebnisse</b> .....	<b>19</b>
3.1 Gewinn (vor Steuern).....	19
3.2 Cash-flow .....	19
3.3 Wertschöpfung .....	20
3.4 Eigenkapital.....	20
3.5 Liquidität.....	20
3.6 Umsatzerlöse .....	21
3.7 Rating mit R-Cockpit nach VDA-Vorgabe.....	21
<b>4 Qualitätsbezogene Kosten</b> .....	<b>22</b>
<b>5 Bewertung des QM-Systems und Managementreview</b> .....	<b>23</b>
5.1 Bewertung der Requalifizierung 02/22 durch LRQA .....	23
5.2 Bewertung des internen Audits 2022.....	23
Link zu: <a href="#">Schuhl Prozesslandschaft.xls</a> .....	23
5.3 Bewertung der Produktaudits/Requalifikationen .....	23
Link zu: <a href="#">Produktaudit Übersicht/Artikel Auswahl und Planung.xls</a> .....	24
5.4 Bewertung der Prozeßaudits und kundenspezifischer Forderungen .....	25
5.4.1 Interne Prozeßaudits.....	25
Bericht unter: <a href="#">Internes Systemaudit Prozess-Produktion 2022.xls</a> .....	25
Bericht Internes Audit auf VDA 6.3 Basis unter: <a href="#">ZVDA 6 3 Schuhl Intern Auditbericht Rev 2016 V6 04.12.2022</a> .....	25
5.4.2 Externe Prozeßaudits.....	25
5.4.3 Prozeßaudits von Kunden .....	26
Bericht unter: <a href="#">Self Audit for Significant Characteristics Rev00 20.05.2022</a> .....	26
5.4.4 Bewertung des Handbuch QS- Labor .....	26
Link zum <a href="#">Handbuch QS- Labor.doc</a> .....	26
5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2022 .....	27
Link zu <a href="#">Sanctions Interpretations Bewertung 2022-12</a> .....	27
5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group_CSR_IATF-16949_Jan-2018-2022.....	27
Link zu <a href="#">QM-Bericht CSR_IATF-16949_Jan-2018-2022</a> .....	27
5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2022.....	27
Link zu <a href="#">Autoliv CSR-ASM 2022</a> .....	27



## **Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022**

5.5	Qualitätsleistungen (interne und externe Fehlleistungen, Zertifizierungen) .....	27
	Link zur <a href="#">Kennzahlenmatrix</a> .....	27
	Link zur <a href="#">Risikobewertung „Review Kennzahlen“</a> .....	27
5.6	Kennzahlen .....	28
5.7	Ziele der Geschäftsleitung .....	34
<b>6</b>	<b>Diagramme .....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Lagebericht für das Geschäftsjahr 2021 .....</b>	<b>41</b>
7.1	Grundlagen des Unternehmens .....	41
7.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	41
7.3	Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung .....	42
7.4	Jahresergebnis .....	43
7.5	Mitarbeiter .....	43
7.6	Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage .....	43
7.7	Chancen- und Risikobericht .....	45
7.8	Prognosebericht .....	46
<b>8</b>	<b>Übergeordnete Unternehmensrisiken und Chancen .....</b>	<b>50</b>
8.1	Aufstellung der übergeordneten Unternehmensrisiken und Chancen .....	50
8.2	Risikobewertung der übergeordneten Unternehmensrisiken .....	51
	Link zur <a href="#">Risikobewertung 2022 „übergeordnete Unternehmensrisiken“</a> .....	51



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 1 Gesamtunternehmerische Aspekte

Nach anfänglichen positiven Erwartungen für das Jahr 2022, hat sich die allgemeine Wirtschaftsentwicklung durch die bestehende Corona-Pandemie und die einhergehenden Lockdowns auf einem 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 auch von Versorgungsengpässen betroffen und somit auch wir als Zulieferant.

Die OEM's haben kurzfristig Werke komplett geschlossen und Lieferabrufe ohne großen Vorlauf verschoben.

Diese Problematik hat uns das ganze Jahr 2022 begleitet und wird auch im Jahr 2023 vorhanden sein.

Neben diesen schwierigen Marktverhältnissen kam noch der Kriegsbeginn im Februar 2022 in der Ukraine hinzu und hier ist noch kein Ende abzusehen.

An sich sah das erste Halbjahr 2022 recht gut aus, aber die sich überschlagenden Preissteigerungen für Stahl, Strom, Gas und auch externen Dienstleistungen haben unser Ergebnis erheblich gedrückt

Dennoch schließen wir knapp positiv ab.

Unser Auftragsbestand zu Beginn des Jahres 2023 beläuft sich auf ca. 7,5 Millionen Euro, aber wir müssen die Kostensteigerungen so schnell wie möglich an unsere Kunden weitergeben.

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 Energiepreise, die Eurokrise, den Ausstieg aus der Atomkraft, die wirtschaftliche Abschwächung in den Schwellenländern, 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.

In 2023 werden wir das Design durch Umstellung auf neuere Darstellungsmöglichkeiten verändern.

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.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

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

Hiermit werden Kennzahlen sowie auch Auswertung-Cockpits für alle Abteilungen erstellt.

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.

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 ausgewiesene 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 2x wöchentlichen 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 2022 „Review Kennzahlen“](#)**



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 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	2022	2023	2024	2025
<b>Soll</b>		335.000 €	585.000 €	335.000€
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	77.208 €			

### 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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Soll</b>		97,4%	95,3%	94,3%	94,1%	93,3%
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	99,7%					

#### 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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Mitarbeiter: Soll</b>		84	84	84	85	85
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	83					

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



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

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 50€

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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Mitarbeiter : Soll	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0-1	0 - 1
Ist Stand: 12/2022	2			.		.

#### Teilnahme an Betriebsfeiern

Teiln. an Betriebsfeiern	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%
Ist Stand: 12/2022	65%					

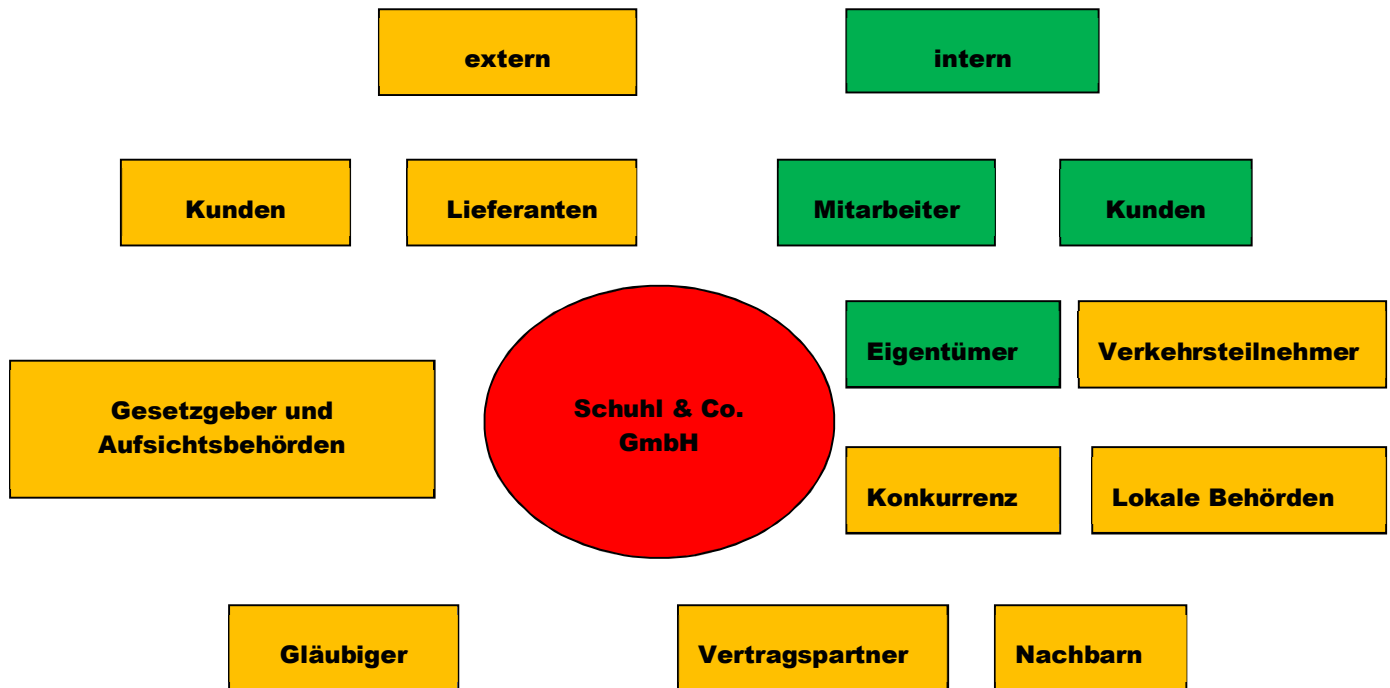


## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 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 Managementbewertung 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 2022 – Stand 12.2022

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 2022 – Stand 12.2022

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.

Mit Beginn des Jahres 2023 wird wieder die Postbesprechung am Dienstag und Donnerstag stattfinden.

Weiterhin wird wöchentlich am Mittwoch eine Meister- und Vorarbeiter-Besprechung abgehalten.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 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):         | zur Zeit keine  |
| 5. Lieferanten-Teile Information Online (LION): | 1 Eintrag alt aus 2012<br>2 Einträge wegen aktueller Bemusterung, QS bereits in Kontakt mit Kunde |
| 6. Qualitätsstatus (SCQ):                       | kein Störfall   |

##### 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: grün für alle Werke
4. NCM Status: 1 NCM aus Juli 2022.  
80272202 wegen 1 Stück fehlender Scheibe und bei 16 Teilen fehlte der Ring.  
QS ist in Kontakt mit Kunde und hat beide Reklamationen zurückgewiesen.

##### Kundenspezifische Forderungen:

Continental, ZF und Bosch: keine, nicht erforderlich



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 1.4.2 Lieferantenbewertung

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

Da wir erst am Anfang des Jahres stehen, erwarten wir noch bis April 2023 weitere Bewertungen von unseren Kunden für das Jahr 2022 zu bekommen.

#### Ergebnis der Lieferantenbewertungen:

Soll 2022:	30 Kunden	28 x A-Lieferant 2 x A/B-Lieferant
Stand 12/22:	14 Kunden	14 x A-Lieferant
Soll 2023:	30 Kunden	28 x A-Lieferant 2 x A/B-Lieferant

#### 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 2022 – Stand 12.2022

### 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	2020	2021	2022	2023
<b>Soll</b>	60	60	60	60
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	43	35	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 2022 – Stand 12.2022

### 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 2023 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 Stahlzeuger 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.

Weitere Erhöhungen in 2021 sind aus der folgenden Tabelle ersichtlich.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

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
31. 275€/To. Preiserhöhung ab 01.07.2021	1.130€/To. + Preis Stand 12/03
32. 215€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2022	1.345€/To. + Preis Stand 12/03
33. 200€/To. Preiserhöhung ab 01.07.2022	1.545€/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.

Preiserhöhung für Scheiben:

143,50€/To. für das 1. Halbjahr 2021

495,00€/To. für das 2. Halbjahr 2021

170,00€/To. ab 01.01.2022

180,00€/To. ab 01.07.2022

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.

Mittlerweile ist es uns gelungen mit vielen Kunden auf Basis des vom Schraubenverband auf der Webseite dargestellten MTZ für gezogenen Draht Abschlüsse zu erzielen. Hiermit wird eine einigermaßen zeitnahe Umsetzung erreicht.



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

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 2022 – Stand 12.2022

### 2.1.1 Umsatzverteilung

Umsatzverteilung im Jahr 2022:	Automobilindustrie	7,81%
	Automobilzulieferer	17,99%
	Händler	34,95%
	Hersteller Verbindungselemente	18,18%
	Industrie allgemein	18,40%
	Elektroindustrie und Dienstleister	2,66%
Umsatzverteilung im Jahr 2023:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2024:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2025:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2026:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2027:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%

Daten können unter Kapitel 4.6 entnommen werden.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 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.

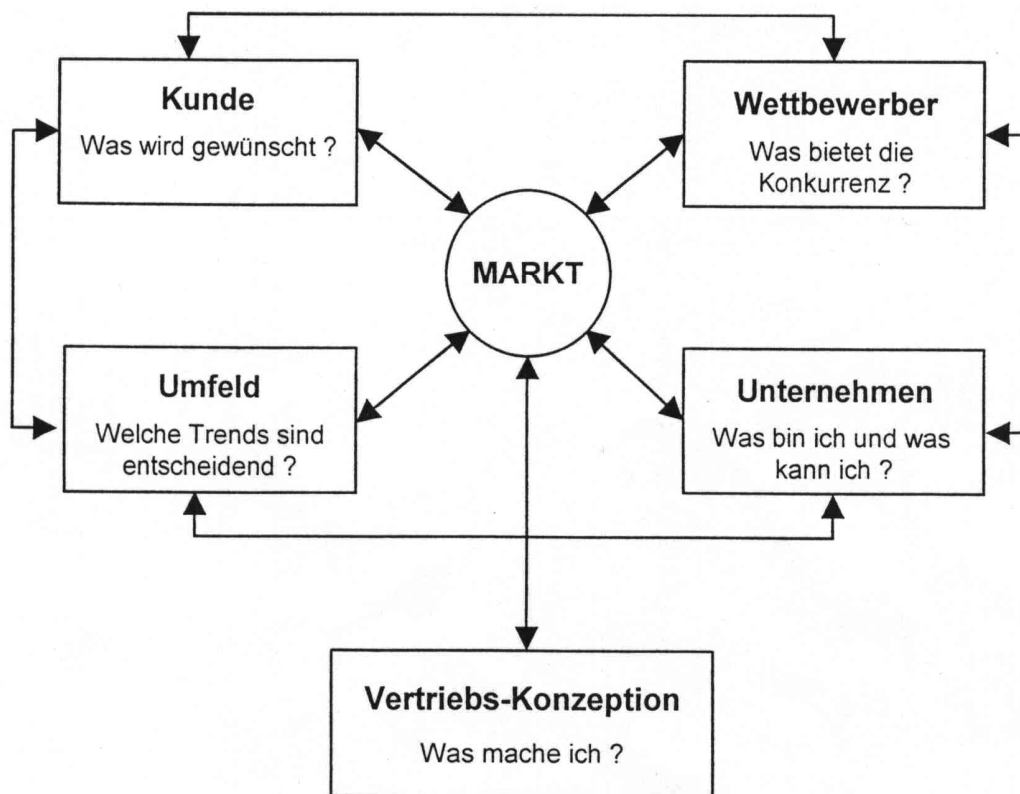
Unsere Marktbeobachtungen beziehen sich bisher aufgrund der Teilestruktur auf den Vergleich von materiellen und dimensionellen Prüfungen von Wettbewerbsanteilen, die wir von unseren Kunden erhalten oder aufgrund von Informationen unserer Kunden.

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 2022 – Stand 12.2022

### 3 Kostenergebnisse

Grundlage der Berechnung ist das Zahlenmaterial des Geschäftsjahres 2021 (=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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		845%	1635%	2195%	2473%	3004%
Ist Stand: 12/2022	100%					

#### 3.2 Cash-flow

##### Betrieblich erwirtschafteter Cash flow

Betr. erw. Cash-flow	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		99%	106%	113%	121%	128%
Ist Stand: 12/2022	100%					

##### Relation für das Eigenkapital

Relation Eigenkapital	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		118%	131%	148%	166%	179%
Ist Stand: 12/2022	100%					

##### Relation für das Gesamtkapital

Relation Gesamtkapital	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		104%	112%	123%	136%	151%
Ist Stand: 12/2022	100%					

##### Relation des Umsatzes

Relation Umsatz	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		110%	112%	129%	140%	148%
Ist Stand: 12/2022	100%					



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 3.3 Wertschöpfung

#### Produktionswert

Produktionswert	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		106%	115%	126%	138%	147%
Ist Stand: 12/2022	100%					

#### Vorleistungen

Vorleistungen	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		99%	106%	113%	121%	128%
Ist Stand: 12/2022	100%					

#### Wertschöpfung

Wertschöpfung	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		118%	131%	148%	166%	179%
Ist Stand: 12/2022	100%					

### 3.4 Eigenkapital

Eigenkapital	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		104%	112%	123%	136%	151%
Ist Stand: 12/2022	100%					

### 3.5 Liquidität

#### Barliquidität (Liquiditätsgrad 1)

Barliquidität	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		110%	112%	129%	140%	148%
Ist Stand: 12/2022	100%					

#### einzugsbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 2)

Einzugsbed. Liquidität	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		86%	83%	87%	90%	93%
Ist Stand: 12/2022	100%					

#### umsatzbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 3)

Umsatzbed. Liquidität	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		74%	66%	61%	59%	58%
Ist Stand: 12/2022	100%					



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 3.6 Umsatzerlöse

Umsatz	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll		107%	116%	128%	139%	148%
Ist Stand: 12/2022	100%					

### 3.7 Rating mit R-Cockpit nach VDA-Vorgabe

Rating	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Soll	>= A	>=A	>= A	>= A	>= A	>= A
Ist Stand: 12/2022	A-					

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



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 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 usw.)
  - 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	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Soll</b>		110.000 €	100.000 €	90.000 €	90.000 €	85.000 €
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	123.212 €					

Prüfkosten	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Soll</b>		400.000 €	390.000 €	385.000 €	385.000 €	380.000 €
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	417.307 €					

Fehlerkosten	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Soll</b>		125.000 €	115.000 €	105.000 €	100.000 €	90.000 €
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	133.178 €					



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 5 Bewertung des QM-Systems und Managementreview

#### 5.1 Bewertung der Requalifizierung 02/22 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 2 NC-2 Nebenabweichungen, die per 8D-5W-Bearbeitungsverfahren via CARA (neues Portal der IATF) termingerecht geschlossen wurden und damit das Zertifikat zum 08.03.2022 bestätigt werden konnte.

Es wurde wiederholt 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 2022

Das interne Systemaudit 2022 bestand, bedingt durch die Kurzarbeit, im Wesentlichen in der Überprüfung des Abgleichs der Dokumentenstruktur und die Reduzierung der als Prozesse ausgewiesenen Arbeitsabläufe durch Abstufung auf Arbeitsanweisungen an die vorhandenen Prozesse.

Das aktuelle Ergebnis von 24,3 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: [Schuhl Prozesslandschaft.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.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

Das Artikel-Auswahlkriterium basiert auf den der Bildung von Produktfamilien in Anlehnung an den VDA-Band 2 und den Top3 der Lieferhäufigkeit als Grundlage der Produktauditplanung sofern keine anderen Gründe wie bspw. aktuelle Qualitätsprobleme oder besondere Merkmale vorliegen.

Link zu: [Produktaudit Übersicht\Artikelauswahl und Planung.xls](#)

### **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 Produktfamilie in Anlehnung an den VDA-Band 2 mindestens 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 2020-2022 bestanden, 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 2022.xls](#)

Bericht Internes Audit auf VDA 6.3 Basis unter:  
[ZVDA 6 3 Schuhl Intern Auditbericht Rev 2016 V6 04.12.2022](#)

#### 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, Mendon 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 auch 2022 weiterhin noch auf Lieferantenbesuche.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 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 verzichteten unsere Kunden auf Auditbesuche.

2022 haben wir im jährlichen 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 20.05.2022](#)**

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.

2021/22 fanden pandemiebedingt keine Prozessaudits durch unsere Kunden statt.

### 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 2021 ergab, dass das Handbuch QS – Labor im Kapitel 6 zwar punktuell unvollständig/veraltet ist, aber außer der Erfordernis der Behebung der Abweichung keine Auswirkungen auf Kunden hatte.

Im internen Audit 2022 wurde die Aktualität bestätigt.

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



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2022

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2022.

Link zu [Sanctions Interpretations Bewertung 2022-12](#)

### 5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group\_CSR\_IATF-16949\_Jan-2018-2022

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2022.

Link zu [QM-Bericht CSR IATF-16949 Jan-2018-2022](#)

Aktualität reauditert Änderungen betreffen im Wesentlichen die Abwehr von Cyberangriffen.

### 5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2022

Die interne Prüfung ergab keine notwendigen Änderungen an unseren Abläufen in 2022.

Link zu [Autoliv CSR-ASM 2022](#)

## 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 (Qualitätsmanagementhandbuch) 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 2022 – Stand 12.2022

### 5.6 Kennzahlen

HP AnfPro Ø-Durchlaufzeit Anfrage zu Angebot:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage
Ist Stand: 12/2022	6,95	9,65	13,96	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

wegen Corona-Pandemie, Kurzarbeit; Personalveränderung VK/Logistik, beobachten

HP AnfPro/KuFuPro Ø-Durchlaufzeit Kundenforderungen:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage
Ist Stand: 12/2022	2,46	4,67	5,14	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP AnfPro/EmPro/SerienPro Ø-Prüfzeit Normen u. Spezifikationen:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage
Ist Stand: 12/2022	0,00	4,00	5,00	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro Ø-Erstmuster-Termintreue	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage
Ist Stand: 12/2022	7,54	7,47	12,28	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

wegen Corona-Pandemie, Kurzarbeit; Materialverfügbarkeit schwierig, Personalprobleme in der Presserei lösen. Lieferverzögerungen frühzeitig anmahnen

HP EMPro/SerienPro Anteil i.O. -Produktion/Monat	2020	2021	2022	2023
Soll	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%
Ist Stand: 12/2022	99,08%	99,23%	99,03%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Anteil Nacharbeit/Monat	2020	2021	2022	2023
Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2022	0,50%	0,37%	0,54%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

HP EMPro/SerienPro Anteil Verschrottung/Monat	2020	2021	2022	2023
Soll	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Ist Stand: 12/2022	0,41%	0,40%	0,43%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Ø-Terminüberschreitung Lieferanten:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2022	7,08%	8,68%	7,46%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ø-Terminabweichungen Serie:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
Ist Stand: 12/2022	3,9%	4,4%	4,8%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Presserei Rückmeldungen/Monat:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2022	2,55 h	2,70 h	2,84 h	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

wegen Corona-Pandemie, Kurzarbeit; beobachten

HP SerienPro Gewindeschneiderei Rückmeldungen/Monat:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2022	2,35 h	2,32 h	2,35 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Combymontage Rückmeldungen/Monat:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2022	2,68 h	2,50 h	2,50 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

HP SerienPro Presserei Produktivität/Monat:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	n.n.	n.n.	> 21.000 Stk/h	> 21.000 Stk/h
Ist Stand: 12/2022			18.424 Stk/h	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig  
wegen Corona-Pandemie, Kurzarbeit; beobachten

HP SerienPro Gewindeschreinerei Produktivität/Monat:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	n.n.	n.n.	> 22.000 Stk/h	> 22.000 Stk/h
Ist Stand: 12/2022			17.292 Stk/h	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich  
wegen Corona-Pandemie, Kurzarbeit; Personalprobleme lösen

HP SerienPro Combymontage Produktivität/Monat:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	n.n.	n.n.	> 14.000 Stk/h	> 14.000 Stk/h
Ist Stand: 12/2022			13.073 Stk/h	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig  
wegen Corona-Pandemie, Kurzarbeit; beobachten

HP SerienPro Techn. Reklamationen/Lieferungen	2020	2021	2022	2023
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2022	0,34%	0,21%	0,16%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Log. Reklamationen/Lieferungen	2020	2021	2022	2023
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2022	0,22%	0,26%	0,25%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Kosten Sonderfrachten/Umsatz:	2020	2021	2022	2023
Soll	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%
Ist Stand: 12/2022	0,04%	0,07%	0,06%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich  
Kosten werden nur noch auf den Gesamtumsatz bezogen



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

HP SerienPro Einkaufsvolumen / Umsatz:	2020	2021	2022	2023
Soll	< 50%	< 50%	< 50%	< 50%
Ist Stand: 12/2022	33,56%	38,18%	38,20%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro N.I.O. QS-pflicht. Wareneingänge:	2020	2021	2022	2023
Soll	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%
Ist Stand: 12/2022	0,52%	0,32%	0,22%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ausfallzeit Maschinenpark:	2020	2021	2022	2023
Soll	< 0,80%	< 0,80%	< 0,80%	< 0,80%
Ist Stand: 12/2022	0,01%	0,20%	0,07%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Auslastung:	2020	2021	2022	2023
Soll	<=50%	<=50%	<=50%	<=50%
Ist Stand: 12/2022	28,11%	42,40%	44,60%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Die Abhängigkeit wurde auf die max. Maschinenlaufzeit geändert.

HP SerienPro Leistung Fertigung:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2022	2,46 h	2,46 h	2,51 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Anteil Reklamationen/Wareneingänge	2020	2021	2022	2023
Soll	< 3%	< 3%	< 3%	< 3%
Ist Stand: 12/2022	0,43%	0,31%	0,20%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro/PbLiefPro Erledigungsgrad EMPB's Lieferanten	2020	2021	2022	2023
Soll	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage
Ist Stand: 12/2022	33	40	44	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Stellungnahmen in < 60 Tagen erl.:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	> 75%	> 75%	> 75%	> 75%
Ist Stand: 12/2022	100%	100%	82%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Anteil min. ISO 9001 zerti. Lieferanten:	2020	2021	2022	2023
Ø-Soll	= 100%	= 100%	= 100%	= 100%
Ist Stand: 12/2022	100%	100%	100%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Auftragsbestand / Planumsatz:	2020	2021	2022	2023
Soll	> 40%	> 40%	> 40%	> 40%
Ist Stand: 12/2022	56,87%	69,96%	69,24%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Umsatz-Ø / Planumsatz:	2020	2021	2022	2023
Soll	> 100%	> 100%	> 100%	> 100%
Ist Stand: 12/2022	71,55%	103,14%	99,22%	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig  
beobachten

MP Gewinnquote vor Steuern:	2020	2021	2022	2023
Soll	> 3%	> 3%	> 3%	> 3%
Ist Stand: 12/2022	-8,20%	1,63%	0,20%	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

wegen Corona-Pandemie, Preissteigerungen Strom, Gas, Stahl, Oberflächen, Härten und allgem. Vertrieb muss verstärkt nach neuen Teilen und/oder neuen Kunden suchen.

MP Rating mit R-Cockpit:	2020	2021	2022	2023
Soll	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+
Ist Stand: 12/2022	BBB	A-	A-	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Ergebnisbeteiligung Mitarbeiter:	2020	2021	2022	2023
Soll	>= 200€	>= 200€	>= 200€	>= 200€
Ist Stand: 12/2022	0€	498€	124€	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig  
beobachten





## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

MP Krankheitsquote:	2020	2021	2022	2023
<b>Soll</b>	< 4%	< 4%	< 4%	< 4%
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	4,25%	3,64%	6,45%	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

Langzeitkranke, beobachten. Zurzeit noch überbrückbar

MP Mitarbeiterbefragung (1/2 der gesamten Mitarbeiter/Jahr):	2020	2021	2022	2023
<b>Soll</b>	>= 50%	>= 50%	>= 50%	>= 50%
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	45%	51%	54%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Zufriedenheitsniveau:	2020	2021	2022	2023
<b>Soll</b>	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5
<b>Ist Stand: 12/2022</b>	2,11	2,19	2,25	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Zertifizierungen	2021	2022	2023	2024
<b>Soll</b>	Rezertifizierung	Status erhalten	Status erhalten	Rezertifizierung
<b>Ist Stand: 12/2021</b>	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 in der Requalifizierung 2022 festgestellten 2 Nebenabweichungen wurden zur Systemverbesserung genutzt, per 8D-5W-Bearbeitung termingerecht via CARA-Portal geschlossen und das Zertifikat damit erneuert.

Zertifizierer bleibt LRQA.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 5.7 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 werden Kennzahlen sowie auch Auswertung-Cockpits für alle Abteilungen erstellt.

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

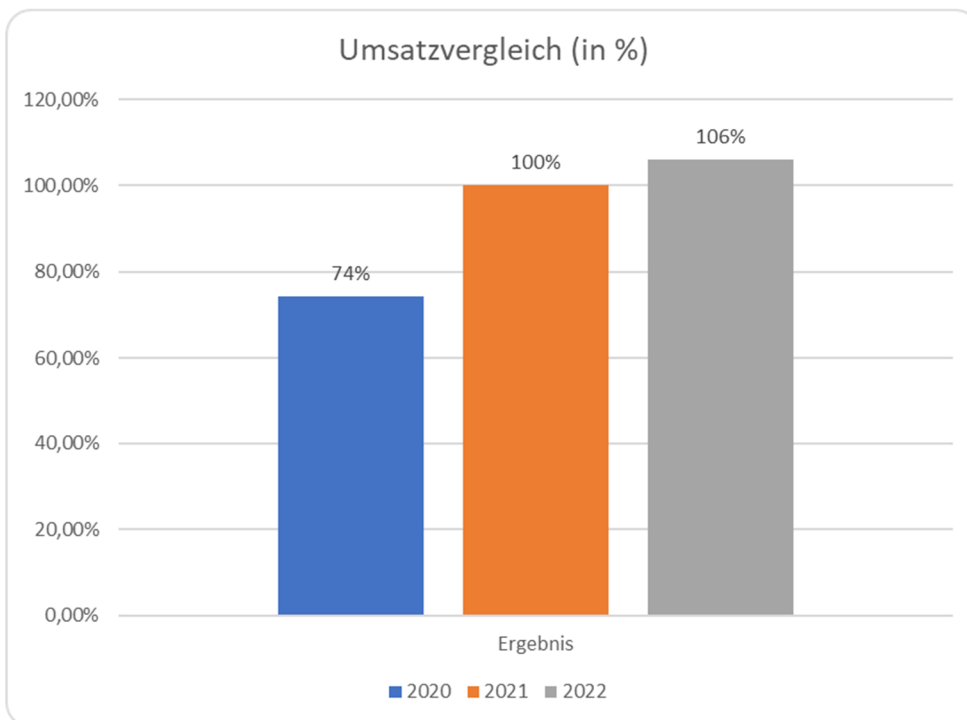
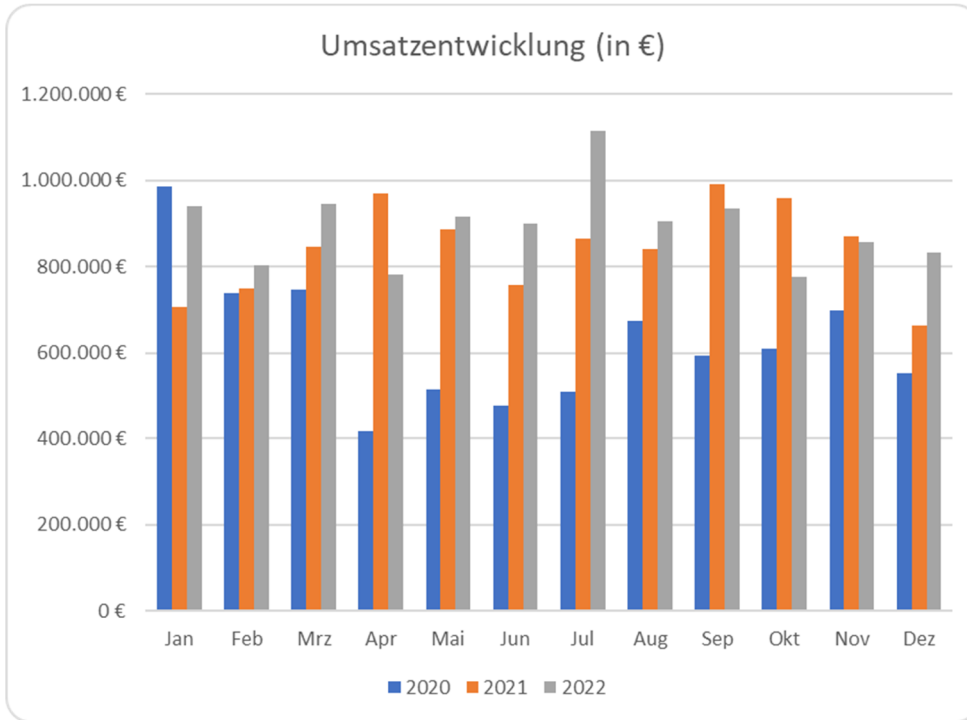
Resultierendes Projekt:

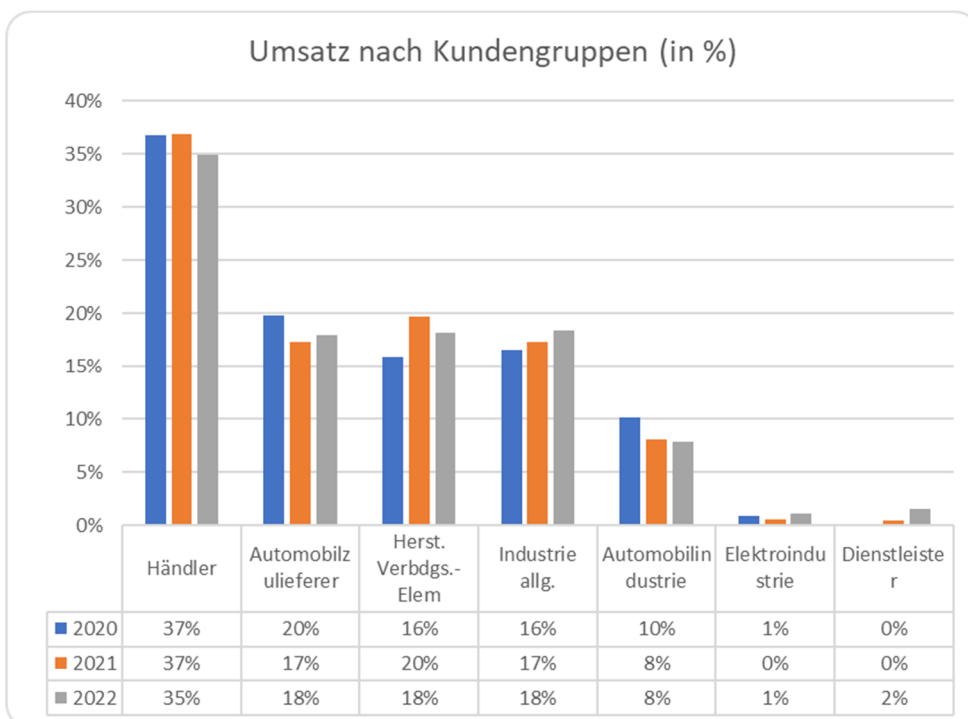
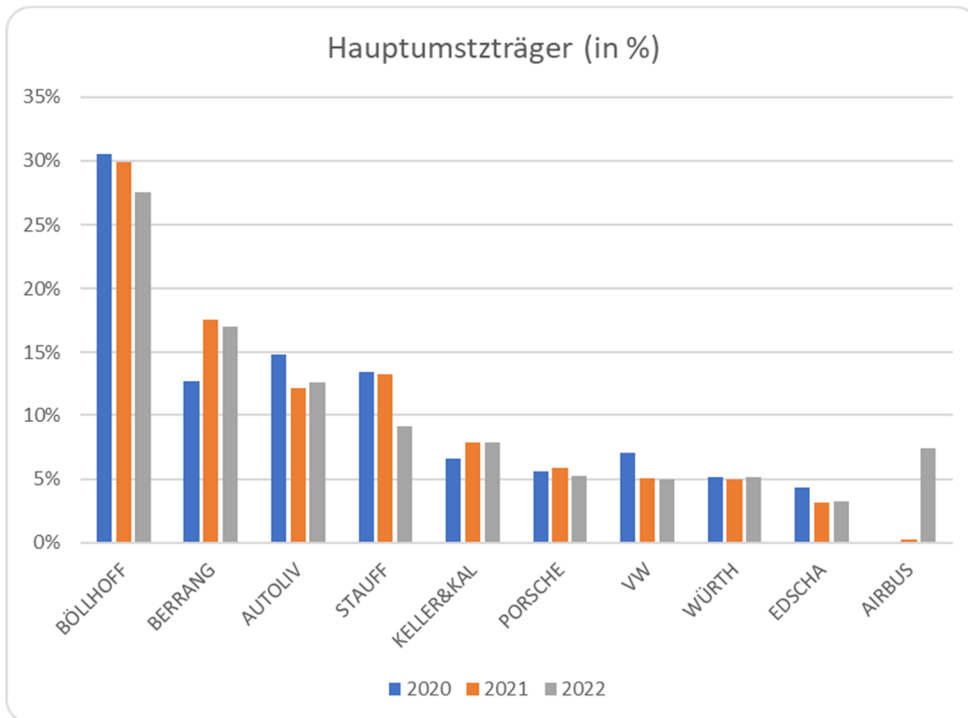
- ◆ ERP-System



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

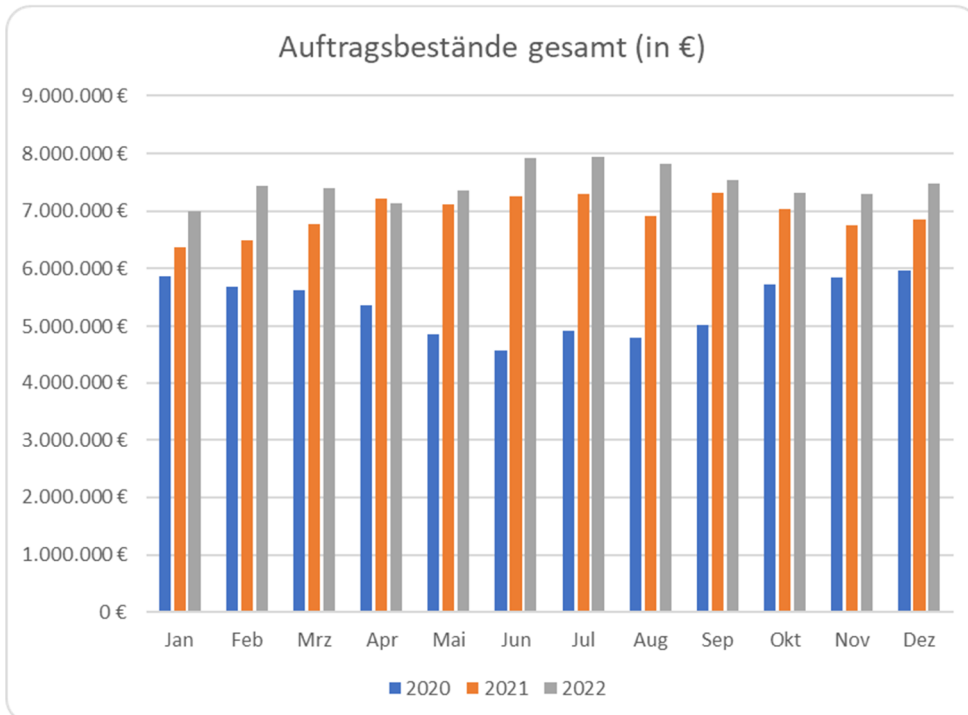
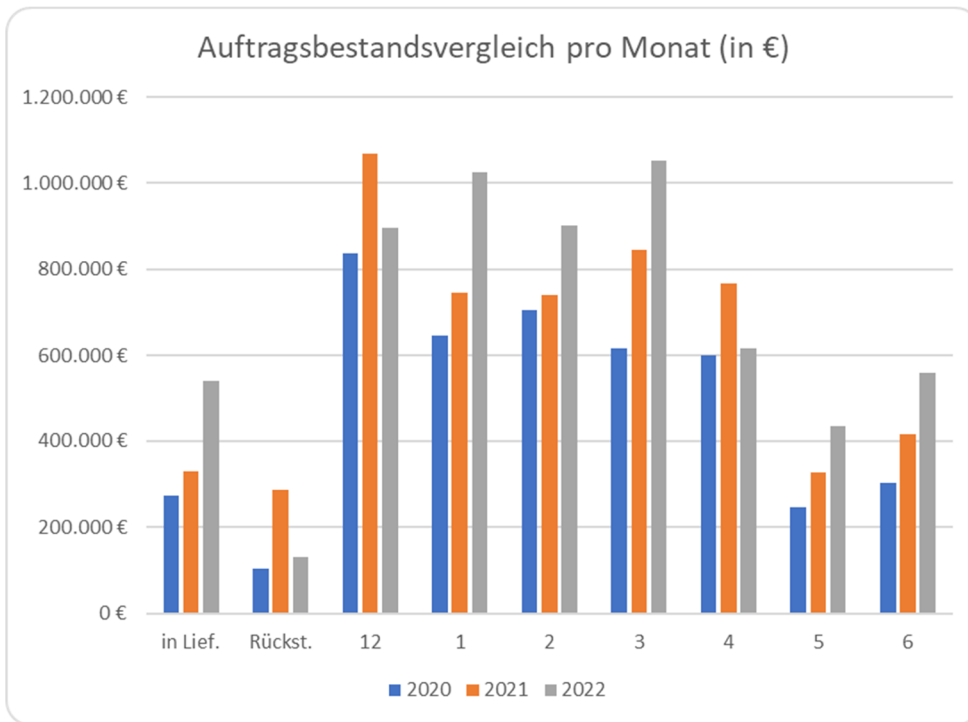
### 6 Diagramme





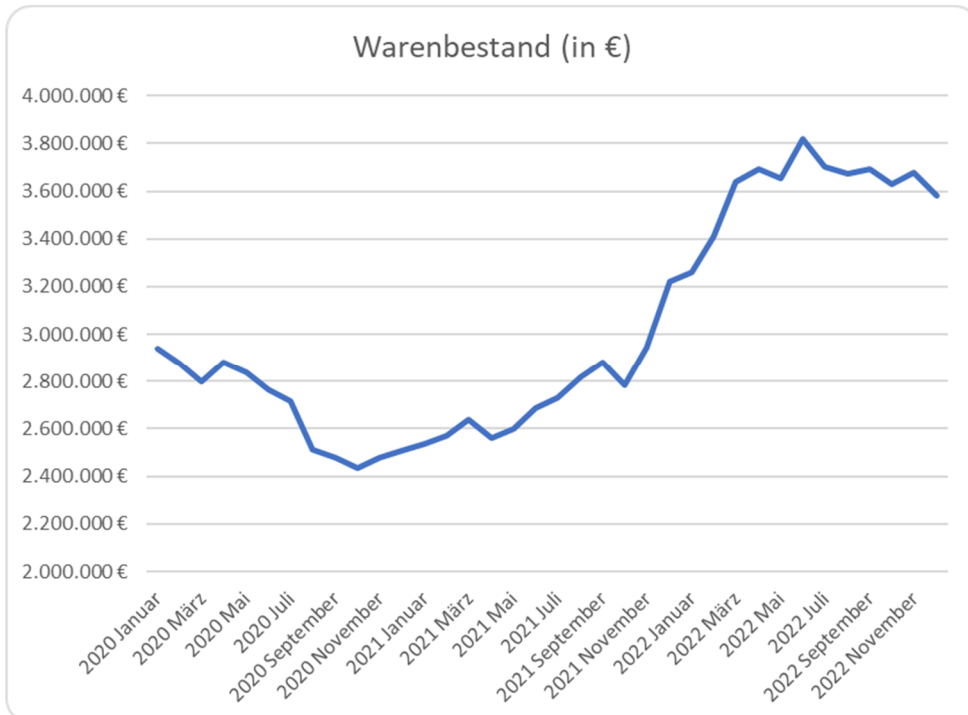
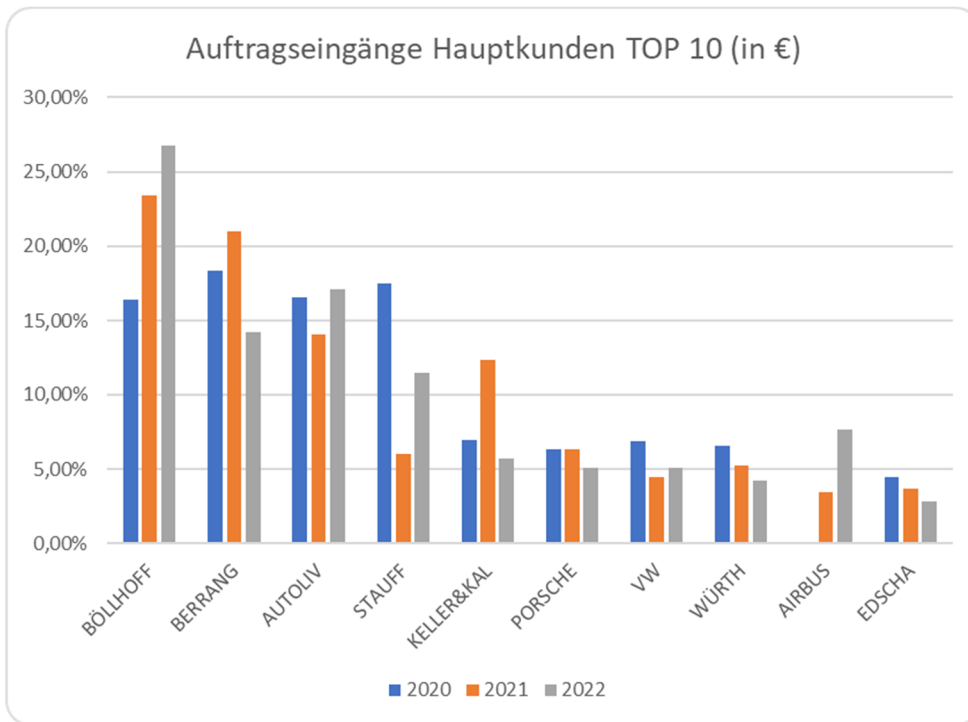


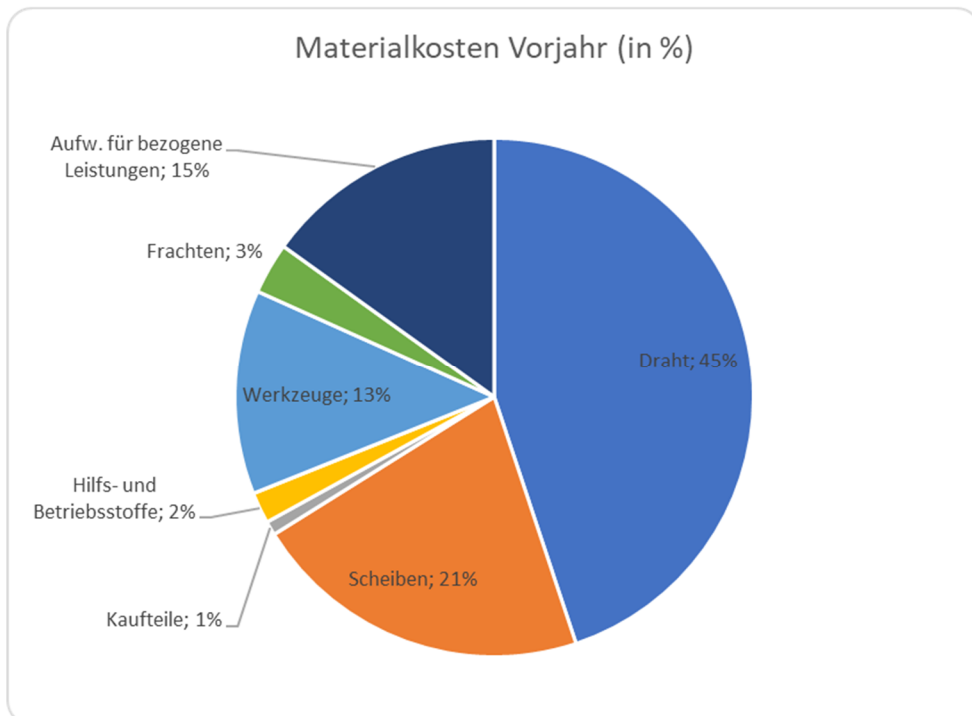
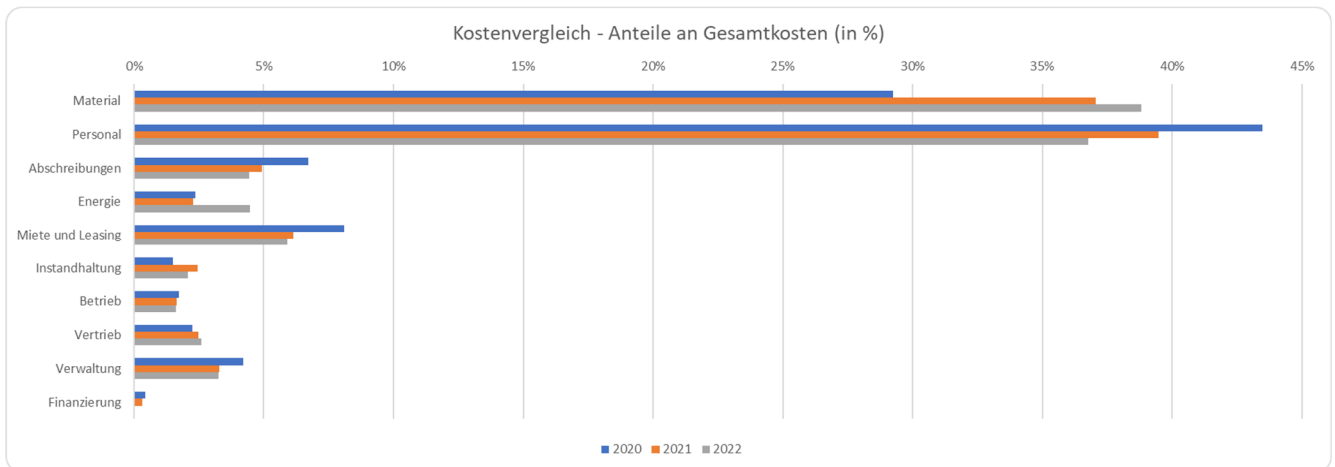
## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

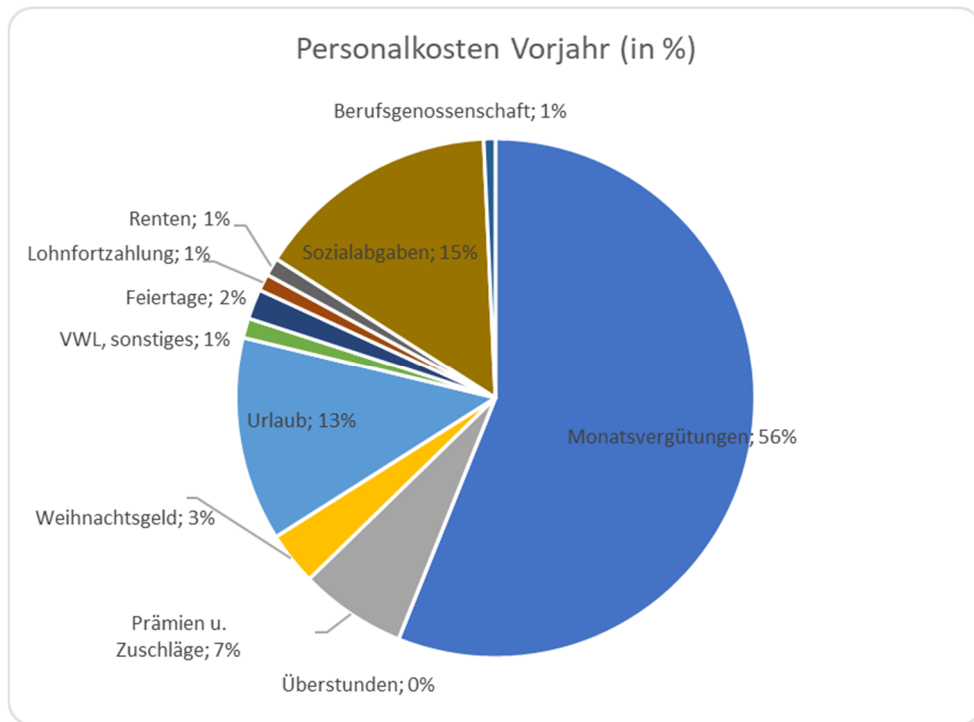




## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022











## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

### 7 Lagebericht für das Geschäftsjahr 2021

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

Das Jahr 2021 wurde, wie bereits auch schon das Krisenjahr 2020, weiterhin stark von der Corona-Pandemie und deren gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Folgen beeinflusst. Insgesamt erholte sich die globale Wirtschaft im Vergleich zum Vorjahr allerdings wieder. Das weltweite reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) wuchs laut Internationalem Währungsfonds (IWF) im Jahr 2021 um kräftige 5,9%. Nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie war die globale Wirtschaftsleistung laut Weltbank im Gesamtjahr 2020 noch um 3,4% geschrumpft. Massive Finanzhilfen von Regierungen, extrem niedrige Zinsen und die rasche Einführung von Impfstoffen hatten dann 2021 einen unerwartet starken Aufschwung ausgelöst. Nichtsdestotrotz verlief die Pandemie zeitlich in den Ländern sehr unterschiedlich, sodass auch die daraus entstehenden wirtschaftlichen Folgen und Einschränkungen die Länder zu unterschiedlichen Zeiten und in unterschiedlichem Ausmaß traf. Die weltweit fortschreitende Impfkampagne führte im Verlauf des Jahres dazu, dass die teils rigorosen Maßnahmen zur Eindämmung des Pandemiegeschehens immer weiter geöffnet und gelockert wurden und so wirtschaftliche Aufholeffekte einsetzten, die die Erholung der Wirtschaft ankurbelten. Allerdings fiel die wirtschaftliche Erholung deutlich geringer aus als zuvor im Jahresverlauf prognostiziert. Lokal kam es immer wieder zu neuen Corona-Wellen und damit verbunden zu Lockdowns, die die Wirtschaft und auch globale Lieferketten zum Erliegen brachten. Vor allem die Omikron-Welle, die im vierten Quartal 2021 einsetzte und sich sehr schnell weltweit verbreitete, hatte in vielen Ländern nochmals das Herunterfahren des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens zur Folge. Dies führte zu Unterbrechungen in vielen Lieferketten und damit zu einer deutlichen Verschärfung der bereits bestehenden Rohstoffknappheit und zu weiter wachsenden Engpässen bei den Transportkapazitäten. Die Rohstoffkrise, die fehlenden Transportkapazitäten und die weiter bestehenden Einschränkungen durch die Corona-Pandemie drückten auf die weltweite wirtschaftliche Stimmung und resultierten in einem geringeren Wachstum als ursprünglich angenommen.

Im Januar dieses Jahres rechnete der IWF noch mit einem weltweiten wirtschaftlichen Wachstum von 4,4% für das reale BIP. Aufgrund des von Russland begonnenen Krieges in der Ukraine hat der IWF mittlerweile seine Prognose für das weltweite Wirtschaftswachstum deutlich um 0,8 Prozentpunkte auf 3,6% gesenkt. Der Krieg in der Ukraine hat eine kostspielige humanitäre Krise ausgelöst und führt zu wirtschaftlichen Schäden, die zu einer erheblichen Verlangsamung des globalen Wachstums im laufenden Jahr und zu einem deutlichen Anstieg der Inflation führen. Die Energie-, Kraftstoff- und Lebensmittelpreise sind rapide gestiegen. Kriegsbedingte Rohstoffpreiserhöhungen und ein sich ausweitender Preisdruck haben laut IWF-Experten zu Inflationsprognosen für das laufende Jahr von 5,7% in fortgeschrittenen Volkswirtschaften und 8,7% in Schwellen- und Entwicklungsländern geführt – 1,8 und 2,8 Prozentpunkte höher als im Januar prognostiziert. Der Ukraine-Krieg und die damit verbundenen unvorhersehbaren weiteren wirtschaftlichen Folgen, sowie die weiter bestehenden Folgen der Corona-Krise, z. B. durch die harte Corona-Politik in China und die damit verbundenen Lockdowns in großen Städten des Landes und die sich weiter verschärfende Rohstoff- und Energiekrise, führten zu einer weltweiten Eintrübung der wirtschaftlichen Aussichten für das laufende Jahr. Die Unsicherheit über die wirtschaftlichen Auswirkungen des Krieges ist derzeit extrem hoch. Sie hängen maßgeblich von der Dauer des Krieges, der Wirkung der bereits verhängten Sanktionen sowie möglicher weiterer Entwicklungen ab, wie etwa einem möglichen Stopp der russischen Energielieferungen.



## **Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022**

Auch im Euroraum hat sich die Wirtschaftsstimmung angesichts des Krieges deutlich verschlechtert. Der Economic Sentiment Indicator (ESI) fiel von Januar 2022 bis April 2022 um 8,9 Punkte auf 104,8 Punkte und damit auf den tiefsten Stand seit dem Ausbruch der Corona-Krise im März 2021. Neben dem ESI haben sich auch alle wichtigen Unterindikatoren für den Euroraum eingetrübt. Besonders deutlich waren die Rückgänge im Einzelhandel, in der Industrie und der Bauwirtschaft. Die Industrie wird vor allem durch die Knappheit auf den Rohstoffmärkten, weiter steigenden Energiepreisen und den fehlenden Transportkapazitäten belastet. Das Statistische Bundesamt prognostiziert für den Euroraum für die Jahre 2022 und 2023 ein Wachstum des BIP von jeweils 2,9%. Für diese Prognose wird allerdings unterstellt, dass sich die Energiepreise weiter erhöhen, es jedoch nicht zu einem Stopp russischer Energielieferungen kommt. Die große Abhängigkeit der Euroländer, vor allem der osteuropäischen Länder, von russischen Energielieferungen birgt das erhebliche Risiko einer noch geringeren Wirtschaftsleistung. Die weitere Entwicklung hier bleibt abzuwarten.

In Deutschland wuchs im Jahr 2021 das preisbereinigte BIP um 2,9%. Damit erholte sich auch hier die Wirtschaft, trotz Lockdowns im ersten und letzten Quartal des Jahres, spürbar. Vor allem in der ersten Jahreshälfte 2021 nahm die deutsche Wirtschaft kräftig Fahrt auf. In der zweiten Jahreshälfte verlangsamte sich das Wachstum allerdings deutlich. Auch hier waren gerissene Lieferketten, Engpässe am Arbeitsmarkt, gestiegenen Rohstoffkosten, die Omikron-Welle und das langsame Impftempo ausschlaggebend. Besonders machen die globalen Lieferkettenprobleme und die Rohstoffknappheit der exportstarken deutschen Wirtschaft zu schaffen. Für das deutsche BIP werden für das Jahr 2022 aktuell 1,8% und für das Jahr 2023 3,6% Wachstum prognostiziert. Der Krieg in Europa, die hohe Inflation, Corona und die Unsicherheit über die künftige Energieversorgung drücken den deutschen Verbrauchern auf das Gemüt. Das signalisiert auch das HDE-Konsumbarometer, welches für Mai 2022 auf ein Rekordtief von 88,74 Zählern rutschte.

Die Prognosen für das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes im Jahr 2022 liegen auch für das Vereinigte Königreich (3,8%), die USA (3,3%), China (4,7%) und Japan (1,4%) im Plus. Für die Schwellenländer insgesamt wird ein Wirtschaftswachstum von 3,9% für das Jahr 2022 vorhergesagt. Für die russische Wirtschaft wird aufgrund der verhängten Sanktionen mit einem deutlichen Rückgang des wirtschaftlichen Wachstums um 10,0% gerechnet. Laut den Prognosen scheint der Erholungsprozess der Wirtschaft, der nach der Corona-Pandemie eingesetzt hat, zunächst noch die Überhand über die genannten Risiken zu behalten. Ob diese Entwicklung so eintrifft, ist derzeit mit vielen Risikofaktoren verbunden. Haupttreiber für die weitere Entwicklung werden der weitere Verlauf des Krieges und die damit verbundenen wirtschaftlichen Konsequenzen sein.

### **7.3 Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung**

Der Auftragseingang lag im vergangenen Geschäftsjahr bei 11,0 Mio. Euro.

Die Umsatzerlöse stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 34,5%.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen zeigt nachfolgende Entwicklung:



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

KUNDEN	2020	2021
Automobilindustrie direkt	10,2 %	8,0 %
Zulieferer der Automobilindustrie	19,8 %	17,3 %
Händler	36,7 %	36,8 %
Hersteller von Verbindungselementen	15,8 %	19,7 %
Industrie allgemein	16,5 %	17,3 %
Elektroindustrie und Dienstleister	1,0 %	0,9 %
GESAMT	100,0 %	100,0 %

### 7.4 Jahresergebnis

Das Geschäftsjahr schließt mit einem Jahresüberschuss in Höhe von 0,3 Mio. Euro gegenüber einem Jahresfehlbetrag von 0,9 Mio. Euro im Vorjahr ab. Nach den wirtschaftlich schwierigen Jahren 2019 und 2020 konnte damit wieder ein positives Ergebnis verbucht werden. Hauptgründe für das positive Jahresergebnis sind der deutlich gesteigerte Umsatz, aber auch die weiter in Anspruch genommenen wirtschaftlichen Hilfen, vor allem die Kurzarbeit, nach der Corona-Krise.

### 7.5 Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahl zum Bilanzstichtag betrug 78, davon 5 Auszubildende. Zum 01.08.2021 wurde ein Auszubildender im gewerblichen Bereich eingestellt.

### 7.6 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

#### Ertragslage

Der Rohergebnis lag im Geschäftsjahr 2021 bei rund 6,9 Mio. Euro. Damit ist der Rohergebnis im Vergleich zum Vorjahr um ca. 2,26 Mio. Euro gestiegen. Diese Steigerung im Rohergebnis ist vor allem durch die im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegenen Umsätzen bedingt.

Die Materialaufwandsquote ist gegenüber dem Vorjahr um ca. 2% gestiegen. Die gestiegene Materialaufwandsquote hängt mit dem veränderten Verkaufsmix unserer Produkte zusammen. Nachdem im Jahr 2020 vor allem die Teile aus Edelstahl, die einen sehr hohen Materialkostenanteil aufwiesen, von einem Umsatzeinbruch betroffen waren, trugen im Jahr 2021 vor allem diese Teile wieder zu den gestiegenen Umsätzen bei. Diese Umsatzzugewinne im Edelstahlbereich sind ausschlaggebend für die gestiegene Materialaufwandsquote.



## **Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind im Vergleich zum Vorjahr um ca. 0,4 Mio. Euro auf 2,0 Mio. Euro gestiegen. Hauptgründe für diese Kostensteigerung liegen in den höheren Instandhaltungs-, Energie-, Versand- und Verpackungskosten. Diese Kostenblöcke weisen jeweils einen hohen variablen Anteil auf. Ein Teil dieser Kostensteigerung lässt sich daher durch die gestiegenen Umsätze begründen. Der andere Teil der Steigerung ist auf deutlich höhere Einkaufspreise, vor allem im Energie-, Versand- und Verpackungsbereich, zurückzuführen. Die Personalaufwendungen lagen ca. 19% über denen des Vorjahres. Diese Erhöhung der Personalkosten ist vor allem auf die deutlich zurückgefahrte Kurzarbeit zurückzuführen. Die Abschreibungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um rund 4% verringert.

Der Jahresüberschuss für das Geschäftsjahr beläuft sich auf 0,3 Mio. Euro nach einem Jahresfehlbetrag von 0,9 Mio. Euro im Vorjahr.

### **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 2021 erfolgreich. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betragen zum Stichtag am 31.12.2021 0,4 Mio. Euro. Für das im Jahr 2020 aufgenommenen Darlehen zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen aufgrund der Corona-Pandemie, in Höhe von 0,5 Mio. Euro, wurden im Geschäftsjahr zwei Raten zu jeweils 31.250,00 Euro getilgt. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen waren zum Geschäftsjahresende mit 0,1 Mio. Euro auszuweisen. Die sonstigen Verbindlichkeiten belaufen sich auf 0,3 Mio. Euro und liegen damit auf dem Vorjahresniveau.

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

### **Vermögenslage**

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert und beträgt weiterhin 9,5 Mio. Euro. Das langfristig gebundene Anlagevermögen, die Vorräte sowie die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände sind bis auf 750,0 Tsd. Euro durch das Eigenkapital der Schuhl & Co. GmbH gedeckt.

Die Warenbestände sind gegenüber dem Vorjahr um 0,7 Mio. Euro auf 3,2 Mio. Euro gestiegen. Grund für diese Erhöhung der Warenbestände sind die gestiegenen Einkaufspreise für unsere Vormaterialien sowie bei kritischen Einsatzmaterialien eine gestiegene Lagervorhaltung, um auch weiterhin die Lieferfähigkeit sicherzustellen.

Der Bestand an liquiden Mitteln liegt bei 1,7 Mio. Euro.

Die Eigenkapitalrate beträgt rund 74%.

### **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 wieder positiv entwickelt mit auch im ersten Quartal 2022 noch positiver Tendenz. Hauptgrund für die steigenden Auftragseingänge und Umsätze im Jahr 2021 war die einsetzende wirtschaftliche Erholung der Wirtschaft.



## **Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022**

### **Zusammenfassende Gesamtaussage**

Schuhl hat sich trotz der weiterhin wirtschaftlich schwierigen Lage mit vielen Unsicherheiten im Jahr 2021 am Markt im Rahmen der wirtschaftlichen Gesamtlage behauptet und nach zwei Jahren mit Jahresfehlbeträgen wieder ein positives Ergebnis geschrieben. Vorrangiges Ziel bleibt weiter, durch eine gesteigerte Verkaufs- und Marketingaktivität vor allem neue Kunden aus dem Nicht-Automobil-Bereich zu gewinnen, um die Abhängigkeit von der Automobilbranche weiter zu reduzieren. Trotz der weiterhin steigenden Unsicherheiten durch bspw. die Folgen des Krieges in der Ukraine, die steigenden Rohstoffkosten, die Energie- und Transportkrise sind wir optimistisch, dass wir uns auch im Jahr 2022 am Markt behaupten und unsere Position weiter stärken können. Solide Bilanzverhältnisse mit adäquater, dem Geschäftsbetrieb entsprechender Finanzierung bilden auch zukünftig die Grundlage unserer Geschäftsentwicklung.

## **7.7 Chancen- und Risikobericht**

### **Chancen am Markt**

Für Schuhl & Co. ist die kundenorientierte Unternehmensführung neben den wirtschaftlichen, qualitätstechnischen und sozialen Belangen ein wichtiges Instrument zur 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 wird auch die Fertigung kleiner Losgrößen und außergewöhnlicher Geometrien von uns angeboten.

Das NUTAP-Verfahren auf Combiformern, eine außergewöhnliche Kaltumformungstechnologie, 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 nähergekommen. 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 stetig weiter zu.

### **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.

### **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.



## **Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022**

### **Entwicklung der Vormaterialkosten**

Die Preise der Vormaterialkosten haben im Jahr 2021 einen sehr starken Preisanstieg verzeichnet. So sind die Preise für borlegierten gezogenen Draht von Dezember 2020 bis Dezember 2022 um ca. 350,00€ pro Tonne gestiegen. Die Ursachen für diesen Anstieg waren vielfältig und hingen mit der gesamten weltwirtschaftlichen Lage und den Veränderungen in den Lieferketten zusammen. Haupttreiber dieses Preisanstiegs dürften die gestiegenen Transport- und Energiekosten sein. Hinzu kommt eine unerwartet hohe Nachfrage, die durch die Stahlhersteller durch Kapazitätsanpassungen nicht ausgeglichen werden konnte. Neben steigenden Vormaterialkosten führten diese Gründe ebenso zu einer deutlich verlängerten Beschaffungszeit für die von uns benötigten Drähte.

Für den Einstieg in das Jahr 2022 ist bereits ein weiterer Preisanstieg zu verzeichnen. Auch für den weiteren Jahresverlauf 2022 wird keine Entspannung auf dem Stahlmarkt prognostiziert und damit wird weiterhin mit deutlich steigenden Preisen sowie Beschaffungszeiten für gezogenen Draht gerechnet. Neben den oben genannten Gründen für die weiter steigenden Kosten und längeren Beschaffungszeiten kommen seit März 2022 die Folgen des Ukraine-Krieges hinzu. Diese hatten nochmals eine deutlichen Verschärfung der Lage an den Vormaterialmärkten als Folge. Ähnlich wie auf dem Stahlmarkt sieht die Situation auf dem Markt für Plastik, Holz und Papier aus. Auch die Preise für Energie werden, vor allem wegen des Krieges und eines möglichen Gas- und Ölembargos gegen Russland, weiter steigen. Die weiteren Entwicklungen auf den Märkten bleiben zu beobachten. Das Risiko von unterbrochenen Lieferketten, vor allem im Automobilbereich, durch fehlende Vormaterialien und fehlende Transportkapazitäten hat sich weiterhin erhöht.

### **Abschließende Einschätzung**

Die Geschäftsleitung sieht zum Zeitpunkt der Erstellung des Lageberichtes und darüber hinaus das größte Risiko in den Folgen des Ukraine-Krieges. Die volkswirtschaftlichen Entwicklungen bleiben genau zu beobachten. Vor allem durch das drohende Gas- und Ölembargo gegen Russland besteht für die Weltwirtschaft und speziell die deutsche Wirtschaft, aufgrund ihrer starken weltweiten Verflechtungen und der Abhängigkeiten von russischem Gas und Öl, ein starkes Abwärtsrisiko. Neben den Risiken aus dem Krieg bestehen auch weiterhin Risiken durch das Corona-Virus. Lieferketten werden durch lokale Lockdowns, wie bspw. in mehreren großen Städten Chinas im Frühjahr 2022, stark beeinträchtigt. All diese Gründe verschärfen die ohnehin schon angespannte Lage auf dem Vormaterial- und Energiemarkt sowie die Lage im Transport- und Logistiksektor nochmals. Deshalb ist die weitere wirtschaftliche Entwicklung nahezu unvorhersagbar und insgesamt nur schwer zu beurteilen.

Aufgrund der weiterhin guten Vermögens- und Finanzlage sehen wir uns aber sehr gut gerüstet, um auch die genannten wirtschaftlichen Folgen zu überstehen. Wir sehen 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**

Die globale Automobilindustrie befindet sich bereits seit Mitte 2018 in einer Abschwungphase. Gesättigte Märkte in Europa und Asien sowie der erstmalige Absatzrückgang in China schwächen die Dynamik. Neben dieser relativ verhaltenen Nachfrage bestehen zusätzliche Herausforderungen auf der Angebotsseite. Alternative Antriebe, die Dekarbonisierungsstrategie, autonomes Fahren und veränderte Mobilitätskonzepte spielen eine Rolle beim Umbruch der Automobilindustrie. Damit traf die Corona-Pandemie die Automobilindustrie in einer ohnehin sehr schwierigen Phase mit vielen strukturellen Veränderungen. Wurden im Jahr 2018 weltweit noch 70,5 Millionen Pkw produziert, so verringerte sich die weltweite Pkw-Produktion bereits im Jahr 2019 nur noch auf 67,1 Millionen Pkw. Im Corona-Jahr 2020 wurden dann sogar weltweit nur noch 55,8 Millionen Pkw hergestellt. Im Jahr 2021 stieg die globale Automobilproduktion leicht auf 57,1 Millionen Pkw. Allerdings wäre aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs nach der Pandemie eine deutlich höhere Produktion möglich gewesen. Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie, wie die Beeinträchtigung der Lieferketten durch fehlende Einsatzmaterialien oder fehlende Transportkapazitäten, verhinderten, trotz voller Auftragsbücher der Automobilhersteller, eine höhere Produktion im Jahr 2021.



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

Die in Deutschland neu zugelassene Anzahl an Pkw betrug im Jahr 2019 3,6 Millionen Pkw. Im Jahr 2020 ist die Anzahl der Neuzulassungen in Deutschland wegen der Corona-Pandemie auf 2,9 Millionen Pkw eingebrochen. Auch für 2021 fällt die Jahresbilanz mit insgesamt 2,6 Millionen Neuzulassungen ernüchternd aus. Das ist ein Einbruch um mehr als 10% im Vergleich zum bereits niedrigen Niveau des Krisenjahres 2020. Im vergangenen Jahr waren vor allem Lieferengpässe – insbesondere bei Elektronikbauteilen – verantwortlich für den weiteren Rückgang der Zulassungszahlen. Trotz voller Auftragsbücher standen Produktionsbänder bei vielen Autobauern zeitweise still, und Mitarbeiter mussten aufgrund fehlender Bauteile erneut in Kurzarbeit geschickt werden. Auch die Produktionszahlen für Deutschland spiegeln dieses Bild wieder. Die Gesamtproduktion an Personenwagen ging im Vergleich zum Vorjahr noch einmal um weitere 12% zurück und lag damit für das gesamte Jahr 2021 bei 3,1 Millionen produzierten Fahrzeugen. Dies ist laut Verband der deutschen Automobilindustrie (VDA) das niedrigste Produktionsvolumen seit 1975. Gegenläufig zu der Entwicklung der Zulassungs- und Produktionszahlen ist die Zahl der Bestellungen in Deutschland für neue Autos deutscher Hersteller: Diese ist im Jahr 2021 um 6% gewachsen.

Die Prognose des VDA vom Februar 2022 lag bei ca. 2,8 Millionen Pkw-Neuzulassungen im Jahr 2022 in Deutschland. Dies entspräche einem Plus von 7% gegenüber dem Vorjahr. Allerdings ist die Prognose vor Beginn des Krieges in der Ukraine entstanden. Ob diese Zahlen im weiteren Verlauf des Jahres zu halten sind, hängt stark von den weiteren Entwicklungen des Krieges und den damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen zusammen. Die Ukraine ist eines der wichtigsten Lieferländer für Kabelbäume, die von der Autoindustrie zwingend benötigt werden. Viele Zulieferer von Kabelbäumen in der Ukraine haben aufgrund des Krieges ihre Produktionen gestoppt. Dies führte nahezu bei sämtlichen Automobilherstellern zu Kurzarbeit, Bandstillständen und sogar Betriebsschließungen kurz nach Ausbruch des Krieges. Dies hat zu weiteren Verwerfungen in den Lieferketten geführt. Hinzu kommt, dass die Ukraine für den europäischen Markt eines der größten Lieferländer von Rohstahl ist. Dies hat die ohnehin schon angespannte Lage auf dem Stahlmarkt nochmals deutlich verschärft. Eine weitere Verlängerung der Lieferzeiten sowie eine weitere Erhöhung der Kosten sind wahrscheinlich. Auch auf anderen Vormaterialmärkten ist die durch die Corona-Pandemie ohnehin schon angespannte Lage durch den Krieg nochmals deutlich verschärft worden. Hinzu kommen die immer noch bestehenden Schwierigkeiten der Automobilindustrie bei der Beschaffung der notwendigen Halbleiter. Dieser ebenfalls durch die Corona-Pandemie bedingte Chip-Mangel zeichnete sich bereits in der zweiten Jahreshälfte 2020 ab und verschärfte sich im letzten Jahr stetig. Einige Automobilhersteller kündigen bereits an, dass ihre Produktion aufgrund der fehlenden Halbleiter weiterhin stark beeinträchtigt sei. Der Tenor entlang der Lieferketten ist, dass die Aufträge am Kettenende zwar da sind, aber entlang der gesamten Kette wesentliche Einsatzmaterialien fehlen, sodass der geplante Absatz nicht realisiert werden kann. Die OEMs konnten ihre Umsätze durch priorisierte Fertigung hochwertiger Modelle stabilisieren, diese Möglichkeiten haben aufgrund der Abhängigkeiten aber alle andere Lieferanten der Kette nicht. Die Zulieferer entlang der Kette versuchen zurzeit ihre Bestände aufzubauen, um lieferfähig zu sein, aber auch um für einen möglichen Aufschwung gewappnet zu sein. Diese Investitionen in das Umlaufvermögen drücken auf den durch die Corona-Pandemie ohnehin schon angespannten Cash-Flow der Zulieferanten. Auch hier drohen durch Insolvenzen von Lieferanten weitere Probleme in der Zulieferkette. Hinzu kommen die oben schon angesprochene enorme Steigerung der Energiekosten und die Engpässe bei den Transportkapazitäten (Containerknappheit, Mangel an Berufskraftfahren, usw.) und die lokal, vor allem in China, weiterhin bestehenden Lockdowns. Insgesamt bleibt für die Automobilindustrie festzuhalten, dass die Entwicklungen durch die Corona-Pandemie und den Krieg in der Ukraine sowie dem daraus resultierendem wirtschaftlichen Geschehen in verschiedenen Bereichen und Ländern sehr unterschiedlich ablaufen. Abhängigkeiten von Zulieferanten, teilweise mit Monopolstellungen, und Lieferländern werden schmerzhaft deutlich. Prognosen für den weiteren Jahresverlauf sind nur sehr schwer abzugeben bzw. sind beinahe täglich anzupassen. Neben diesen Unsicherheiten bestehen für die gesamte Automobilindustrie auch immer noch die Herausforderungen des laufenden disruptiven Strukturwandels hin zu einer klimaneutralen Produktion.

Auch in anderen Branchen, die von Schuhl & Co. bedient werden, wie z. B. dem Maschinen- und Anlagenbau sowie der Elektro- und Elektronikindustrie, sind die Verunsicherungen durch die Corona-Pandemie, den Ukraine-Krieg, die angespannte Lage auf den Vormaterialmärkten, die steigende Energiekosten sowie die fehlenden Transportkapazitäten deutlich zu spüren. Auch hier sind Prognosen für den weiteren wirtschaftlichen Verlauf, analog zur Automobilindustrie, nahezu unmöglich.

Trotz der nach wie vor relativ hohen Abhängigkeit von der Automobilindustrie und der weiterhin vorherrschenden großen Unsicherheiten ist die Schuhl & Co. GmbH durch 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, für die Zukunft gut gerüstet. Daher sehen wir uns auch für die aktuelle schwierige Lage, ausgelöst durch die Corona-Pandemie und nochmals verschärft durch den Angriff



## Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022

Russlands auf die Ukraine und den damit verbundenen Unsicherheiten sowie den laufenden Strukturwandel gut aufgestellt.

### **Auftragseingang und Auftragsbestand**

Unter Fortschreibung des Auftragsbestandes des Vorjahres, der Auftragseingangsentwicklung des ersten Quartals und der vermehrten Angebote und Erfolge im Edelstahlbereich, rechnen wir auch im weiteren Verlauf des laufenden Jahres mit leicht steigenden Auftragseingängen und damit verbunden mit einem leicht erhöhten Auftragsbestand. Haupttreiber ist die sich weiter von der Corona-Pandemie erholende Weltwirtschaft, die zurzeit noch die wirtschaftlichen Abwärtsrisiken, die durch den Krieg entstanden sind, überdeckt.

### **Umsatz**

Auf Basis unseres Auftragsbestandes zum Jahresende 2021 und des prognostizierten Auftragseingangs für 2022 erwarten wir für das Geschäftsjahr 2022 Umsatzerlöse auf einem leicht höheren Niveau als im Vorjahr. Vor allem die Auftragseingänge aus dem ersten Quartal 2022 zeichnen im Vergleich zum Vorjahresquartal ein deutlich besseres Bild der wirtschaftlichen Lage.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen für das I. Quartal 2022 ist nachstehend im Vergleich zu 2021 dargestellt:

<b>KUNDEN</b>	<b>I. Quartal 2022</b>	<b>I. Quartal 2021</b>
Automobilindustrie direkt	6,2 %	9,9 %
Zulieferer der Automobilindustrie	17,4 %	20,4 %
Händler	39,1 %	34,7 %
Hersteller von Verbindungselementen	20,0 %	17,2 %
Industrie allgemein	16,5 %	17,3 %
Elektroindustrie, Dienstleister	0,8 %	0,5 %
<b>GESAMT</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

### **Personalaufwendungen**

Für das laufende Geschäftsjahr rechnen wir mit einer Erhöhung der Personalkosten. Diese Steigerung der Personalkosten ist zum einen auf die Verminderung bzw. den Wegfall der Kurzarbeit zurückzuführen. Bereits im letzten Quartal des Jahres 2021 konnte die Kurzarbeit auf ein Minimum zurückgefahren werden. Zum anderen steht neben dieser Verringerung und dem Wegfall der Kurzarbeit zu Beginn des zweiten Quartals eine neue Tarifverhandlungsrunde innerhalb unseres Haustarifvertrags an. Auch hier werden weitere Personalkostenbelastungen auf unser Unternehmen zukommen. Hinzu kommt, dass uns einige Mitarbeiter in der Corona-Krise verlassen haben bzw. das Renteneintrittsalter erreicht haben und die Stellen wegen der anhaltenden Krise teilweise nicht neu besetzt wurden. Daher hat sich die Zahl der





## **Strategischer Geschäftsplan 2022 – Stand 12.2022**

Mitarbeiter im Vergleich zu den Vorjahren leicht verringert. Diese unbesetzten Stellen müssen bei einer sich weiter erholenden Wirtschaft wieder neu besetzt werden und erhöhen damit ebenfalls die Personalkosten.

### **Ergebniserwartungen**

Einschätzungen für die Ergebniserwartungen für das Jahr 2022 sind wegen der oben beschriebenen, weiterhin bestehenden Folgen der Corona-Pandemie sowie den Folgen des Krieges in der Ukraine nur unter großer Unsicherheit zu treffen. Basis für unsere Einschätzungen für das Jahr 2022 ist die Annahme, dass sich die Weltwirtschaft trotz der bestehenden Risiken entsprechend der Wirtschaftsprognosen entwickelt. Die Signale aus dem weltwirtschaftlichen Umfeld bleiben aber uneinheitlich. Weitere Abwärtsrisiken sind dabei, z. B. durch die beschriebene Lage auf den Vormaterialmärkten und den damit verbundenen Risiken für die Automobilindustrie oder einem möglichen Öl- und Gasembargo gegen Russland, nicht auszuschließen.

Für das Geschäftsjahr 2022 gehen wir zum jetzigen Zeitpunkt und unter der Voraussetzung einer stabilen Konjunktur, im weiteren Jahresverlauf aufgrund der soliden Vermögens- und Finanzlage von einem leicht positiven Ergebnis aus. In dieser Annahme bestärken uns die Erfolge, die durch die getroffenen Maßnahmen im Verkaufsbereich, wie z. B. die Anpassung der Preisstruktur bei größeren Verkaufsmengen und die Intensivierung der Suche nach neuen Kunden außerhalb der Automobilindustrie, erzielt werden konnten, aber auch die weiterhin bestehenden Möglichkeiten durch die Nutzung der staatlichen Hilfsprogramme - vor allem zu nennen ist an dieser Stelle das Instrument der Kurzarbeit - die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie und des Krieges abzufedern. Insgesamt blicken wir daher positiv auf das Geschäftsjahr 2022 und erwarten eine optimistische Entwicklung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage unseres Unternehmens.

Winterberg-Niedersfeld, 23.05.2021

Paul-Günter von den Steinen



## 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
- Krieg
- 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 2022 – Stand 12.2022

-

### 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 2022 „übergeordnete Unternehmensrisiken“](#)