

400.000 € Potenzial, in 90 Tagen umgesetzt

Wie ein IT-Dienstleister mit 8 Mio. € Jahresumsatz und 90 Mitarbeitenden in drei Monaten Transparenz, Struktur und wirtschaftliche Steuerung geschaffen hat. Im laufenden Betrieb, gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden, ohne Widerstand.

400.000 €

Potenzial, konservativ

54 von 60

Maßnahmen umgesetzt

90 Tage

Zeitraumen

4 Säulen

eine Systematik

AUF EINEN BLICK

Was sich in 90 Tagen verändert hat

Gewinn war vorhanden, wurde aber nicht konsequent gesteuert. Gleichzeitig nahm die Komplexität stark zu, und wirtschaftliches Potenzial blieb ungenutzt. In 90 Tagen wurden 60 konkrete Maßnahmen definiert und 90 Prozent davon umgesetzt. Kein Konzept für die Schublade, keine Präsentationsschlachten: direkte Umsetzung, Schritt für Schritt, im laufenden Betrieb.

DIE WICHTIGSTE EINORDNUNG ZUERST: NICHT JEDER EURO WIRKT GLEICH

ERGEBNIS

rund 220.000 €

Dauerhaft ergebniswirksam, pro Jahr. Kalkulation, Preise, Kosten, geschlossene Abrechnungslücken.

KAPAZITÄT

rund 170.000 €

Bewertete freigesetzte Zeit in Führung und Team. Kein Zahlungsstrom, deshalb getrennt ausgewiesen.

EINMALIGER ERTRAG

rund 10.000 €

Nachberechnete Leistungen der Vergangenheit. Wirken einmal und werden nicht mit Jahreswirkungen vermischt.

Seriös gerechnet heißt: Diese drei Wirkungen werden getrennt betrachtet und nicht zu einer Schlagzeile addiert. Die interne Herleitung über alle 60 Maßnahmen liegt über der ausgewiesenen Summe. Veröffentlicht wird bewusst der konservative Wert. Zusätzlich, und bewusst außerhalb der 400.000 €: Die Umstellung auf monatliche Rechnungsstellung hat einmalig rund 300.000 € Liquidität freigesetzt. Gleiches Geld, früherer Zeitpunkt, deshalb kein Gewinn und keine Position im Potenzial.

Alle Daten anonymisiert. Der Inhalt dient ausschließlich der Information. Größenordnungen sind unternehmensindividuell.

DIE AUSGANGSSITUATION

Das Unternehmen war gut. Aber es ließ Geld liegen.

Wachstum von null auf 8 Mio. € in wenigen Jahren. Starkes Team, gute Kunden. Und trotzdem das Gefühl: Da müsste mehr rauskommen.

„Wir sind gut ausgelastet. Aber am Ende des Monats bleibt weniger übrig, als ich erwarte. Ich weiß schon, wo wir besser sein könnten. Aber ich weiß nicht, wo und wie wir anfangen sollen. Und ich will die Mitarbeitenden nicht verrückt machen in den ohnehin unsicheren Zeiten.“

Geschäftsführer, IT-Dienstleister, 90 Mitarbeitende

Das waren die Muster der ersten beiden Tage:

- Aufträge und Projekte überzogen regelmäßig die kalkulierte Zeit, ohne systematische Auswertung.
- Mitarbeitende wussten oft nicht, wofür der Kunde tatsächlich zahlt, und erbrachten Leistungen, die nie in Rechnung gestellt wurden.
- Führungskräfte steckten tief im Tagesgeschäft. Entscheidungen liefen über zu viele Stellen.
- Kosten entstanden in vielen kleinen Positionen, einzeln nie auffällig, in der Summe erheblich.
- Standards fehlten: Jedes Projekt lief anders, je nachdem, wer verantwortlich war.
- Leistungsunterschiede im Team waren bekannt, wurden aber nie klar angesprochen.

Niemand musste sich für diese Ausgangslage rechtfertigen. Die Entscheidungen von damals waren mit dem Wissen und den Ressourcen von damals gute Entscheidungen. Der Blick ging von Tag eins an nach vorn: auf das Potenzial und darauf, wie mehr Gewinn vom Umsatz übrig bleibt.

WAS WIR GEMACHT HABEN

Vier Säulen. 60 Maßnahmen. Direkte Umsetzung.

Keine Theorie, keine endlosen Workshops. Die 60 Maßnahmen im Überblick, geordnet nach den vier Säulen der Profitabilität. Jede Säule wirkt auf einer eigenen Ebene: auf das Ergebnis, auf die Kapazität oder auf die Liquidität.

SÄULE 1 · WIRKT AUF DAS ERGEBNIS

Umsatz & Kosten

„Wir nehmen Aufträge an. Aber ob die sich wirklich lohnen, weiß ich ehrlich gesagt nicht genau.“

Geschäftsführer, zum Start

- Vollkostenkalkulation je Projekttyp neu aufgesetzt, inkl. anteiliger Gemeinkosten, die vorher nie eingerechnet wurden
- Mindestmarge als verbindliche Entscheidungsregel: unter 18 % kein Angebot ohne Geschäftsführungs-Freigabe
- Alle laufenden Angebote mit neuer Kalkulation geprüft, 6 Angebote zurückgezogen bzw. nachverhandelt
- Bestandskunden nach Deckungsbeitrag ausgewertet, 3 Kunden lagen dauerhaft im Minus, Maßnahmen eingeleitet
- Preisgespräch-Leitfaden mit konkreten Formulierungen für die häufigsten Einwände
- Preiserhöhung bei 5 Bestandskunden eingeleitet, durchschnittlich 8 Prozent, alle haben zugestimmt
- Angebotsvorlage mit integrierter Mindestmarge, von allen Projektverantwortlichen genutzt
- Nachlass-Regelung: ab 5 Prozent Nachlass ist die Freigabe der Geschäftsführung Pflicht
- Preisuntergrenzen je Leistungskategorie schriftlich festgelegt und kommuniziert
- Stundenansätze für interne Leistungen erstmals auf Vollkostenbasis berechnet
- Angebotsquote erstmals ausgewertet, jetzt monatlich im Cockpit sichtbar
- Zwei Rahmenverträge mit Bestandskunden auf neue Preisbasis umgestellt
- Kalkulations-Review als feste Routine nach jedem abgeschlossenen Projekt

„Ich habe das Gefühl, dass wir irgendwo unnötig Geld ausgeben. Aber ich weiß nicht, wo.“

Geschäftsführer, zum Start

- Vollständige Kostenstruktur erstmals in einer Übersicht, vorher über vier Listen verteilt
- 31 Softwarelizenzen und Abonnements systematisch geprüft, 3 sofort gekündigt
- 2 Fremdleistungsverträge neu verhandelt
- Monatliches Kosten-Cockpit mit 6 Kennzahlen, Abweichungen auf einen Blick
- Verantwortung für Kostenpositionen je Bereich schriftlich zugewiesen

- Personalkosten-Quote transparent gemacht: 67 Prozent, Zielwert 61 Prozent
- Beschaffungsprozess standardisiert: ab 5.000 € drei Vergleichsangebote
- Quartalsweises Kosten-Review als feste Führungsroutine, 60 Minuten, festes Format

NOTIZEN · EINSCHÄTZUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

SÄULE 2 · WIRKT AUF ERGEBNIS UND KAPAZITÄT

Wertschöpfung & Prozesse

„Wir leisten mehr, als wir abrechnen. Aber ich kann es nicht belegen.“

Geschäftsführer, zum Start

- Nachkalkulations-Prozess: jedes Projekt wird spätestens zwei Wochen nach Abschluss ausgewertet
- Abrechnungslücken identifiziert: im Schnitt 12 Prozent nicht berechnete Leistung in 8 von 12 Projekten
- Leistungskatalog überarbeitet: klare Trennung zwischen Festpreis und separat berechneter Leistung
- Scope-Freigabe eingeführt: keine Mehrleistung ohne schriftliche Kundenfreigabe
- Mitarbeitende in zwei Gruppen geschult: was ist kalkuliert, was zahlt der Kunde
- Stundenerfassung je Projekt konsequent eingehalten, vorher bei 40 Prozent der Projekte lückenhaft
- Nicht abgerechnete Leistungen der letzten sechs Monate nachberechnet
- Rechnungsstellung auf monatlichen Rhythmus umgestellt: gleiche Summe, früherer Zahlungseingang, einmalig rund 300.000 € freigesetzte Liquidität (Working Capital)
- Wöchentlicher Soll-Ist-Abgleich auf Projektleiterebene, 15 Minuten
- Abrechnungsvorlage standardisiert, einheitliches Format für alle Teams
- Projektabschluss ohne abgezeichnete Nachkalkulation wird nicht mehr freigegeben

„Dinge laufen nicht rund. Ich weiß, das kostet uns Zeit und Geld. Aber ich weiß nicht, wie viel.“

Geschäftsführer, zum Start

- Die drei häufigsten Kernprozesse aufgenommen, vereinfacht und sofort umgesetzt
- Projektstruktur vereinheitlicht: Briefing, Zwischenstand, Abschluss für alle Teams verbindlich
- Drei unnötige Abstimmungsschleifen gestrichen, spart im Schnitt 2,5 Stunden je Projekt
- Eine Freigabestufe entfernt: Entscheidungen bis 5.000 € liegen beim Teamleiter
- Übergabe zwischen Teams standardisiert, Checkliste statt mündlicher Briefings
- Vorlagen für die vier häufigsten Projektdokumente, keine Eigenkreationen mehr
- Wiederkehrende Verwaltungsaufgaben identifiziert und auf Assistenzebene delegiert
- Eine Abstimmungsplattform statt drei paralleler Kanäle
- Projektabschluss-Routine: Lessons Learned, offene Punkte, Kundenfreigabe in 30 Minuten

NOTIZEN · EINSCHÄTZUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

SÄULE 3 · WIRKT AUF KAPAZITÄT UND ERGEBNIS

Leistung & Produktivität

„Ich weiß, dass nicht alle gleich leisten. Aber wir sprechen es bisher nicht an.“

Geschäftsführer, zum Start

- Auslastungsmatrix erstellt: dauerhafte Überlastung und ungenutzte Kapazität erstmals sichtbar
- Aufgaben von drei überlasteten Mitarbeitenden auf unterausgelastete umverteilt, ohne Neueinstellung
- Schriftliche Erwartungen je Rolle erstmals definiert und von allen Führungskräften bestätigt
- Drei Situationen von Minderleistung strukturiert adressiert: Gespräch, Ziel, Frist, Konsequenz
- Einfaches Anreizsystem entwickelt: quartalsweise, messbar, ohne Gehaltskonflikte
- Onboarding standardisiert und von durchschnittlich sechs auf dreieinhalb Wochen verkürzt
- Teaminterne Feedbackroutine etabliert: zehn Minuten, wöchentlich, strukturiertes Format

NOTIZEN · EINSCHÄTZUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

SÄULE 4 · WIRKT AUF KAPAZITÄT, VOR ALLEM FÜHRUNGSZEIT

Standards & Führung

„Meetings dauern zu lang. Entscheidungen brauchen zu viele Schleifen. Ich muss zu viel selbst entscheiden.“

Geschäftsführer, zum Start

- Meeting-Standard: maximal 45 Minuten, Agenda 24 Stunden vorher, Ergebnis binnen zwei Stunden dokumentiert
- Wöchentliches Führungskräfte-Meeting von 90 auf 30 Minuten reduziert
- Entscheidungsmatrix aufgebaut: 80 Prozent aller Entscheidungen laufen ohne die Geschäftsführung
- Eskalationsprozess in drei Stufen definiert, klare Zuständigkeiten
- Report-Standard: welche Zahlen wann an wen, eine DIN-A4-Seite, kein Freitext
- KPI-Dashboard mit sieben Steuerungskennzahlen, monatlicher Review in 30 Minuten
- Verantwortlichkeiten je Führungsrolle schriftlich festgehalten, RACI auf einer Seite
- Geschäftsführer-Kalender analysiert: elf Stunden pro Woche Routineaufgaben identifiziert und delegiert
- Monatliche Steuerungsroutine: 60 Minuten, festes Format, alle Führungskräfte
- Führungskräfte-Workshop: Verantwortung, Erwartungen, Handlungsspielraum klar besprochen
- Entscheidungskompetenz der Führungskräfte in zwei Schritten ausgeweitet, mit Nachbesprechung
- Kommunikations-Leitfaden: wie werden Veränderungen ans Team kommuniziert, ohne Unruhe zu erzeugen

NOTIZEN · EINSCHÄTZUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

DAS ERGEBNIS

Schwarz auf weiß, nach 90 Tagen

400.000 €

identifiziertes Potenzial

Verteilt auf vier Säulen und drei Wirkungsebenen. Konservativ gerechnet: Die interne Herleitung liegt darüber.

54 von 60

Maßnahmen umgesetzt

90 Prozent Umsetzungsquote, im laufenden Betrieb, in 90 Tagen.

130.000 €

größter Einzelhebel

Kalkulation und Preisdurchsetzung in der Säule Umsatz & Kosten.

80 %

der Entscheidungen

laufen heute ohne die Geschäftsführung. Elf Stunden Führungszeit pro Woche freigesetzt.

SO WURDE GERECHNET

Damit die Zahl trägt: die Bewertungsgrundsätze

- Nur Maßnahmen mit eigenständiger wirtschaftlicher Wirkung wurden bewertet. Grundlagen-, Transparenz- und Routinemaßnahmen bewusst nicht, damit nichts doppelt gezählt wird.
- Ergebnis, Kapazität und Einmaleffekte werden getrennt ausgewiesen. Freigesetzte Zeit ist bewertete Kapazität, kein Zahlungsstrom.
- Konservative Ansätze: Die festgestellte Abrechnungslücke lag im Schnitt bei 12 Prozent, angesetzt wurden 2 Prozent.
- Die Summe der Einzelbewertungen liegt über 400.000 €. Ausgewiesen wird bewusst der niedrigere Wert.
- Liquidität ist kein Gewinn: Die durch monatliche Rechnungsstellung freigesetzten rund 300.000 € Working Capital stehen deshalb außerhalb der 400.000 €.

Hinweis: Alle Daten anonymisiert. Die Größenordnungen stammen aus diesem einen Unternehmen und lassen sich nicht garantieren.

WAS DAS BEDEUTET

Das Unternehmen hatte kein Wissensproblem

Die 400.000 € waren nicht versteckt. Sie lagen offen sichtbar in Abläufen, Kalkulationen, Abstimmungen und täglichen Gewohnheiten. Die Themen waren bekannt. In der Kaffeepause wurde längst darüber geredet. Nur am Tisch der Entscheidung kam es nicht an. Was gefehlt hat, war kein weiteres Konzept. Sondern jemand, der zuhört, priorisiert, Verantwortung übernimmt und gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden konsequent umsetzt. Denn wenn die Umsetzung so einfach wäre, hätte man es längst geändert.

Dieses Unternehmen ist keine Ausnahme

Die Muster sind dieselben, die ich in nahezu jedem Dienstleistungsunternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeitenden sehe. Die Größenordnung unterscheidet sich, die Muster dahinter fast nie:

- Aufträge werden angenommen, ohne dass die Marge wirklich bekannt ist.
- Projekte laufen über, und niemand wertet es systematisch aus.
- Kosten entstehen still, summieren sich aber erheblich.
- Mitarbeitende leisten, aber nicht alle gleich, und es wird nicht angesprochen.
- Führungskräfte entscheiden zu wenig eigenständig, die Geschäftsführung ist überall gefragt.
- Standards fehlen, und das kostet täglich, ohne sichtbar zu werden.

Die entscheidende Frage ist nicht, ob Potenzial da ist. Sondern wie lange es noch liegen bleibt.

DER NÄCHSTE SCHRITT

Lassen Sie uns prüfen, was bei Ihnen in 90 Tagen realistisch ist.

Im Erstgespräch schildern Sie mir Ihre Situation, und ich sage Ihnen offen, wo ich ansetzen würde und ob sich eine Zusammenarbeit wirtschaftlich für Sie lohnt. Klar, direkt, 30 Minuten, kostenlos.

» **Jetzt Erstgespräch buchen:** mariannaknoell.com/analyse/