



contec

Produktionscontrolling in der WfbM

Nachhaltige betriebswirtschaftliche Stabilität auch bei stetiger Veränderung in der Werkstattlandschaft

Michael Schake

04.09.2024



01

Begrüßung und Vorstellung

04.09.2024

Wer ist die contec?



Unser Management



Detlef Friedrich



Dietmar Meng



Dr. Thomas Müller



Dr. Constantin Bukó



Birgitta Neumann



Michael Malovecky



Martin Merkel



Marc Dobberstein



Dr. Jan Schröder



Matthias Adler



>30

Jahre am Markt



170

Mitarbeiter*innen



15

Standorte bundesweit



2.300

zufriedene Kunden



8.500

erfolgreich abgeschlossene Projekte

Von links nach rechts: Detlef Friedrich (Geschäftsführung | Innovation und Vernetzung), Dietmar Meng (Geschäftsführung | Managementberatung Groß und Komplexträger), Dr. Thomas Müller (Geschäftsführung | HR & Personalberatung conQuaesso JOBS), Dr. Constantin Bukó (Geschäftsführung | conPrimo Strategieberatung GmbH), Birgitta Neumann (Leitung Geschäftsbereich Sozialwirtschaft), Michael Malovecky (Leitung Marketing & Kundenmanagement | Leitung Personalberatung conQuaesso JOBS), Patrick Weiss (Leitung Geschäftsbereich Pflegewirtschaft), Martin Merkel (Leitung Kompetenzteam Betriebswirtschaft & Finanzen für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft), Marc Dobberstein (Leitung Kompetenzteam Personal für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft), Dr. Jan Schröder (Leitung Geschäftsbereich Innovation und Vernetzung), Matthias Adler (Leitung Geschäftsbereich Gesundheitswirtschaft)

Ihr heutiger Berater



Michael Schake

Managementberater

T: +49 152 34278425
m.schake@contec.de

- Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH)
- Senior Consultant Eingliederungshilfe
- Schwerpunkt ist die wirtsch. Stabilisierung von Produktion und Rehabilitation in WfbM
- Interim-Geschäftsführung in WfbM

Was haben wir heute vor?



01 | DARSTELLUNG DER AUSGANGSSITUATION

Die Lage der WfbM allgemein und des Arbeitsbereichs im Besonderen

02 | ANALYSE DER BWL-TOOLS FÜR DIE PRODUKTION

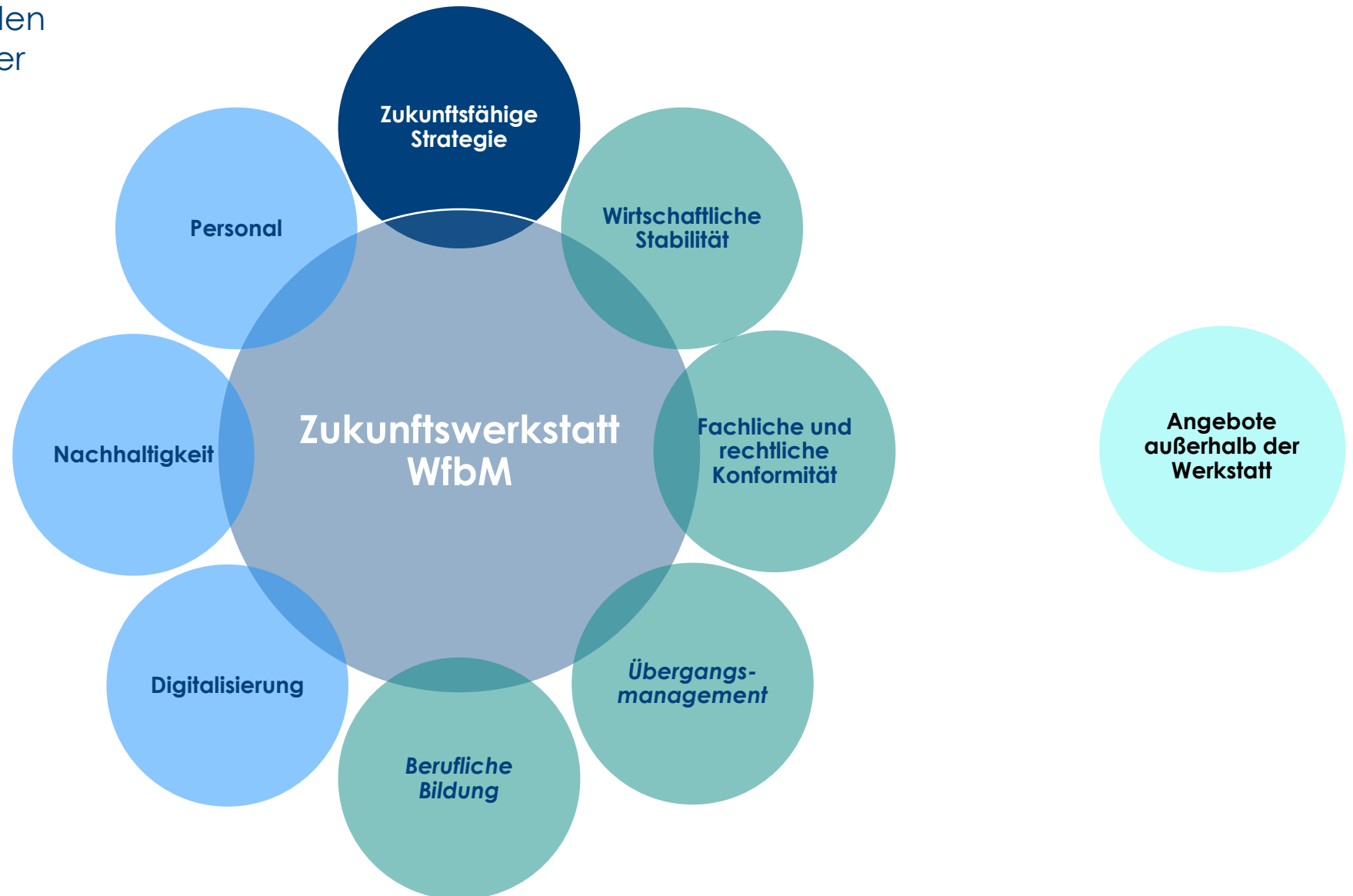
Kennzahlen, Kalkulationsbasisdaten, Instrumente zur Kalkulation, Beispiele aus der Praxis

03 | ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE BEWERTUNG VON PRODUKTIONSPROZESSEN

04 | VERTRIEB UND MARKETING

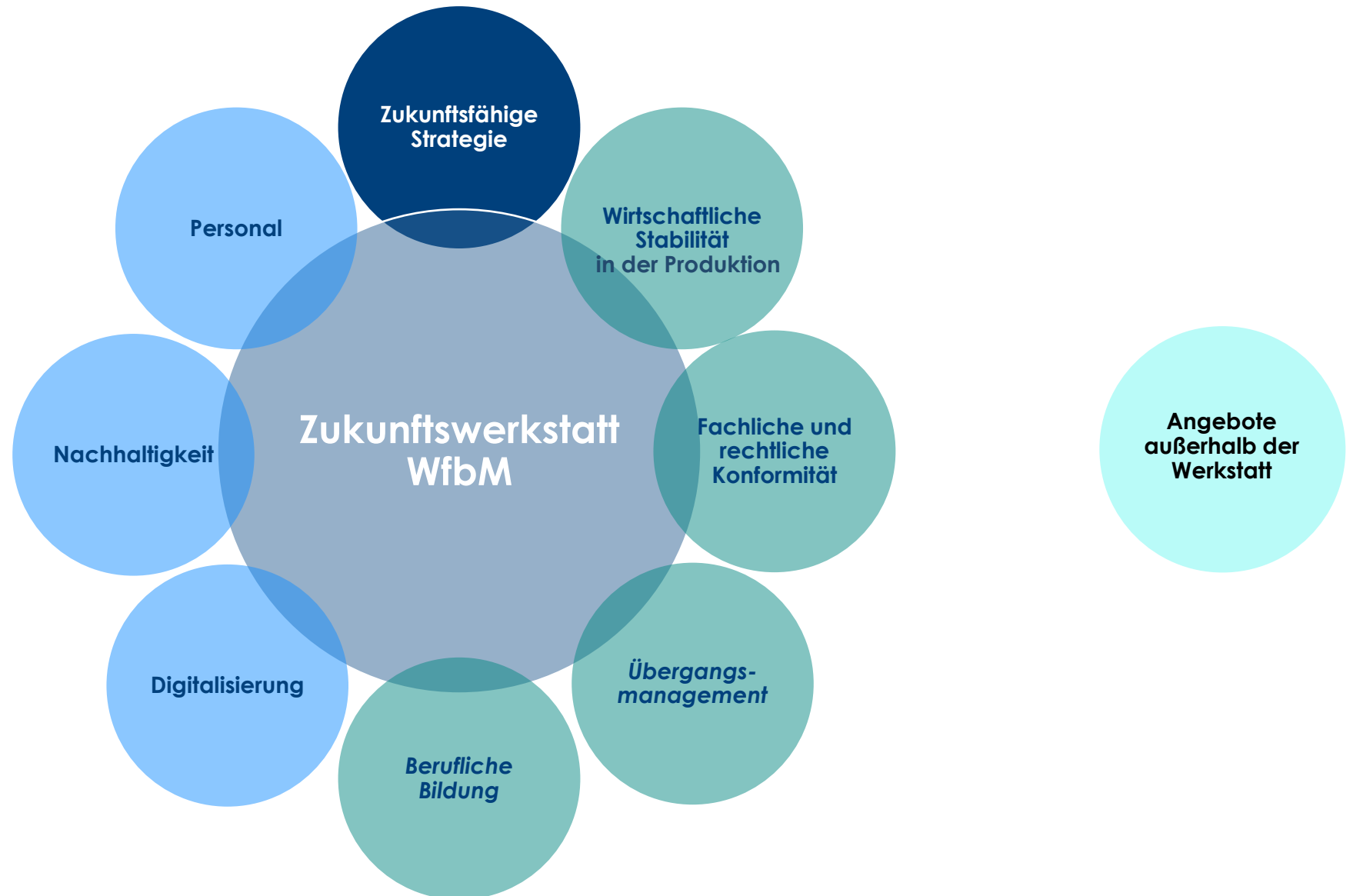
Ausgangssituation

Themenschwerpunkte aus den Handlungsempfehlungen der Entgeltstudie des BMAS




Ausgangssituation

Unser heutiges Thema



Ausgangssituation

Relevante wirtschaftliche Aspekte im Arbeitsbereich der WfbM

- 
- Four downward-pointing chevrons, each with a white outline, arranged vertically on the left side of the slide. The top two are dark blue, and the bottom two are teal.
- Splittung der BWA zur Darstellung von Produktionskennzahlen
 - BWL-Tools für Basisdaten und Kalkulationsvorlagen
 - Arbeitswissenschaftliche Bewertung von Produktionsprozessen
 - Vertrieb und Marketing

Two horizontal bars, one above the other, in a teal color.

Professionelles Controlling, steuerbare Prozesse und wirtschaftliche Stabilität

Spaltung der BWA (1/4)

WfbM betrachten Ihre Produktion häufig in einer **Gesamt-BWA** und untergliedern diese noch **standortbezogen** oder sogar **bereichsbezogen** (z.B. der Montagebereich am Standort XY). Dennoch kommen – zwar differenziert – alle Einnahmen in „einen Topf“, aus dem alle Ausgaben finanziert werden. Schwachstellen können so weder im Bereich Reha, noch in der Produktion identifiziert werden.

- Das Tripelmandat der Werkstätten (personen-zentrierte Rehabilitation, wirtschaftliche Stabilität und möglichst viele Übergänge auf den allg. Arbeitsmarkt) erfordert demnach eine differenziertere Betrachtung.
- Reha-Dienstleistungen sind sehr genau definiert und die Leistungsträger achten genau auf die Mittelverwendung.
- Große Gewinnmöglichkeiten gibt es hier nicht.
- Das Verlustrisiko ist dafür sehr gering, wenn die WfbM sauber organisiert ist. Auch da gibt es bei manchen WfbM Verbesserungspotenzial.

- Die WfbM-Produktion ist erwerbswirtschaftlich orientiert und organisiert.
 - Es gibt kaum Beschränkungen in der Höhe der Gewinne, dafür ist das Verlustrisiko sehr hoch.
 - Ein wesentlicher Baustein zur wirtschaftlichen Stabilisierung der WfbM ist also die scharf abgegrenzte wirtschaftliche Betrachtung der Produktion und Rehabilitation.
 - Die BWA-Trennung von Produktion und Rehabilitation auf Standort- und Bereichsebene ist wichtig, um wirtschaftlich schwache Bereiche immer genauer identifizieren zu können.
 - Weitere Abgrenzungen sind durchaus sinnvoll, z.B. bestimmte Arbeitsgruppen, und können nach gleicher Systematik vorgenommen werden.
- **Erst dann sind die Voraussetzungen geschaffen, defizitäre Produktionsbereiche exakt identifizieren zu können.**

Splittung der BWA (2/4)

Die Darstellungen in den folgenden Folien sind sehr komprimiert bzw. vereinfacht, d.h.:

Kosten:

Kosten

- wurden überwiegend zusammengefasst,
 - im Verantwortungsbereich der Produktion (z.B. Arbeitsentgelte der MmB), wurden der Produktion zugewiesen,
 - bei denen eine direkte Produktionszuordnung nicht möglich war (z.B. Abschreibungen), wurden anteilig der Produktion zugewiesen.
- Zur Ermittlung dienten Erfahrungswerte und Verteilungsschlüssel aus anderen WfbM, die bereits mit diesem System arbeiten.
 - Für ein sauberes Produktionscontrolling sind spezifische Verteilungsschlüssel zu bilden.

Erlöse:

- ✓ Erlöse wurden zusammengefasst.
- ✓ Die Wahl der Kennzahlen basiert auf Erfahrungswerten aus anderen WfbM.
- ✓ Grenzwerte basieren ebenfalls auf Erfahrungswerten aus anderen WfbM.

Spaltung der BWA (3/4)

(am Beispiel eines Komplexträgers aus NRW)

Angaben in T€	WfbM gesamt 2022	Produktion (überwiegend nicht refinan.) 2022	Benchmarking 2022 (6 WfbM)	Benchmarking 2022 Produktion (6 WfbM)
Erlöse gesamt	44.852,7	4.027,2	40.718,0	8.234,1
Umsatzerlöse	2.563,8	2.563,8	7.265,8	7.265,8
Summe Kosten	45.009,5	7.430,1	39.806,6	7.344,3
Arbeitsentgelte	3.768,2	3.768,2	3.465,5	3.465,5
Betriebs- / Produktionsergebnis	-156,8	-3.402,8	911,4	889,8
Weitere Kennzahlen				
Rohrertrag-1 (UMS ./ . Fertigungsmaterial)		1.865,1		5.867,8
Rohrertrag-2 (RE-1 ./ . Löhne MmB)		-1.903,0		2.402,3
Anteil Arbeitsleistung an Gesamterlösen		5,72%		17,84%
Materialquote		27,25%		16,57%
Personalquote (Pers.-Aufw./.(Maßnahmenerlöse+Zusatzpers.)	85,2%		68,4%	
Genehmigte Plätze	1.600,00		1.190,00	
Ist-Belegung (Anzahl Personen, kein VZÄ)	1.613,00		1.307,10	
Belegungsquote	100,81%		109,84%	
Arbeitsbereich ges.	1.396,00		975,10	
EV, BBB, SMB	217,00		332,00	
UMS/MA/Monat (ohne SMB)		175,70 €		620,94 €
Rohrertrag-1/MA/Monat (ohne SMB)		127,82 €		501,47 €
Löhne/MA/Monat (einschl. SMB)		219,13 €		241,25 €
Rohrertrag-2/MA/Monat (ohne SMB)		-130,41 €		205,30 €

UMS, Substanzerh., Erstattungen, übrige UMS
Mat., Pers., sonst. betr. Aufw.

positive Ergebnisse in BeWo, Kita, Vermietung usw.

RE-2 muss positiv sein

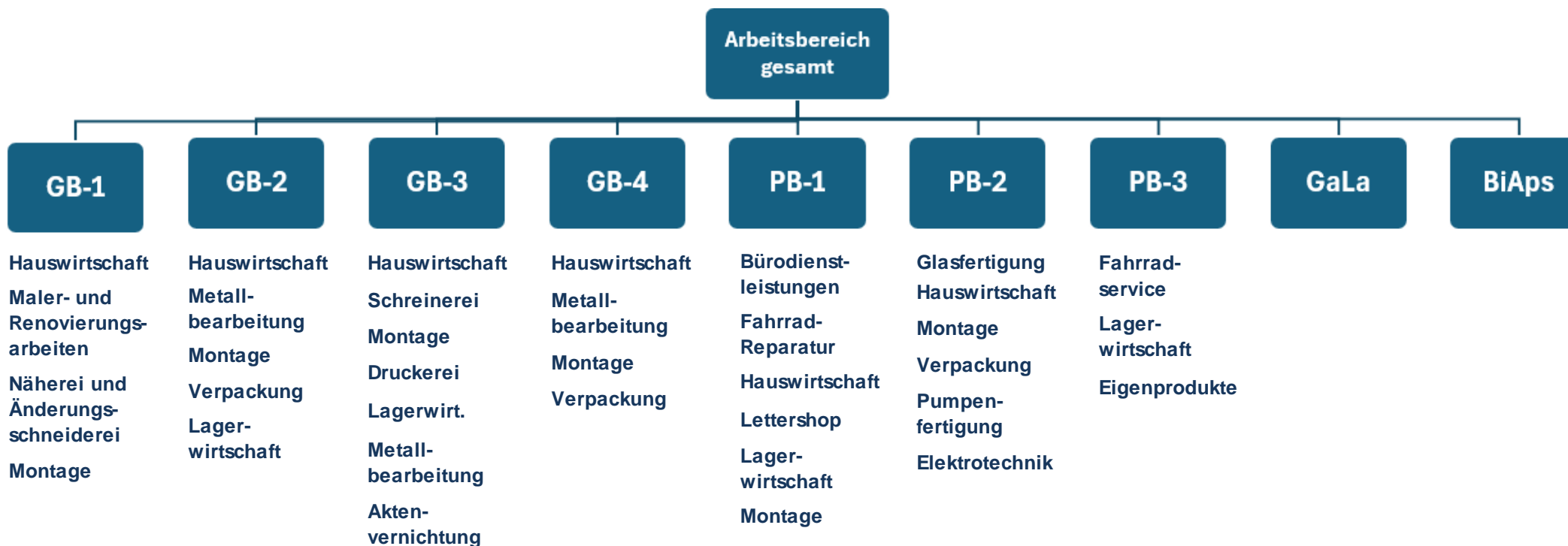
Bis 75% meist i.O.

Min. 10% Überbelegung werden toleriert

Splittung der BWA (4/4)

Aus der vorherigen Übersicht wird deutlich, dass **zumindest in der Produktion** der betrachteten WfbM **umgehend Maßnahmen** einzuleiten sind. Welche Standorte bzw. Produktionsbereiche defizitär und welche möglicherweise gewinnbringend sind, lässt sich mit dem gegebenen Zahlenmaterial noch nicht ermitteln.

Das BWA-Splitting ist daher zu erweitern:



Analyse der BWL-Tools für die Produktion

Kennzahlen und Dashboard

Aus der geteilten BWA lassen sich wesentliche Kennzahlen für ein Produktionscontrolling ableiten. Werden diese in Form eines **individualisierbaren Dashboards** dargestellt, lassen sich für jede Leitungskraft die für ihn/sie relevanten Kennzahlen kompakt und aussagekräftig verdeutlichen. Zudem können unterstützend auch Kennzahlen des Rehabilitationsbereiches abgebildet werden.



Für die Produktion sollten zumindest folgende Kennzahlen mit unterschiedlicher Aktualität (abhängig vom Aufwand der Datenerhebung) dargestellt werden:

Kennzahl	Aktualität
Umsatzerlöse Plan/Ist (auch je MmB im AB)	zumindest monatlich aktualisiert
Materialquote Plan/Ist	zumindest quartalsweise aktualisiert
Produktionsergebnis Plan/Ist	zumindest monatlich aktualisiert
Rohertrag-2 (auch je MmB im AB)	zumindest monatlich aktualisiert
Belegungsquote (VZÄ)	zumindest quartalsweise aktualisiert
Personalquote	zumindest quartalsweise aktualisiert

Kalkulationen in der Produktion (1/6)

Grundmodell eines Kalkulationsprozesses in WfbM

Vor- kalkulation

- Dient der **Preisfindung** für anzubietende Produkte und Dienstleistungen.
- Ist im Auftragsfall **Basis für Planungs- und Steuerungsprozesse** in der Produktion (Ressourcen, Personal, Termine)
- Häufig wird ein **vereinfachtes Zuschlagskalkulationsmodell** verwendet (Gemeinkostenzuschläge auf die Selbstkosten)

Zwischen- kalkulation

- Zur **gleitenden Kostenüberwachung** während der Produktion
- Sinnvoll bei Großaufträgen oder langfristigen Projekten
- Gutes **Hilfsmittel für GrL** zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

Nach- kalkulation

- Zum Vergleich der Soll-Vorgaben aus der Planung und dem Ist-Aufwand in der Produktion.
(War der Auftrag lukrativ?)
- Rückmeldung ins Kostencontrolling und in die Preisgestaltung
- Systematisch archiviert bilden sie die **Datenbasis für Produkt-, Kunden- und Marktanalysen.**



Aufgrund der unterschiedlichsten Softwareanwendungen in den Werkstätten unterstützen wir unsere Kunden im gesamten Kalkulationsprozess mit diversen anschaulichen Excel-Vorlagen.

Kalkulationen in der Produktion (2/6)

In der betrieblichen Kostenrechnung sind zwei Teilgebiete besonders relevant:

➤ Kostenträger- und Kostenstellenrechnung

Sie sorgen für eine gute Transparenz in der Kalkulation und sollten auch in WfbM zum Einsatz kommen.

Beispiele für **direkte Kosten**, die einem **Kostenträger** (Produkt oder Dienstleistung) zugeordnet werden können:

Lohn

- MmB-Entgelte

Transport

- LKW
- Menge, Entf., Zeit

Material

- Rohstoffe
- Verpackung

Lager und Logistik

- Palettenstellplätze
- Handling

Beispiele für **indirekte Kosten**, die **Kostenstellen** zugewiesen und über Zuschlagssätze dem Kostenträger zugeordnet werden:

Abschreibung / Instandsetzung Produktionsmittel

Risiko

- Mat.-Verlust
- Reklamation

Investitionsrücklagen

Marketing und Werbung

Querschnittskosten

- Gemeinkosten Verwaltung
- Nicht refinanziertes Personal

Kalkulationen in der Produktion (3/6)

Was erleben wir häufig in unserem Beratungsalltag?

- Mit den verwendeten Kalkulationsvorlagen (oft Excel) wird der **Materialaufwand präzise erfasst**.
- Rüst- und Stückzeiten für den Maschineneinsatz werden aufgeführt, jedoch bleiben z.B. **Erholungs- und Verteilzeiten unberücksichtigt**.
- Die **Maschinenstundensätze** sind oft recht **niedrig**, insbesondere vor dem Hintergrund eines einschichtigen Betriebs.
- Beim Personaleinsatz der MmB wird mit der **Normalzeit nach REFA** und dem aktuellen **Mindestlohn** gerechnet. Hierbei wird lediglich angenommen, dass der geringere Leistungsgrad der MmB durch den höheren Stundenlohn ausgeglichen wird. Ob der ermittelte Preis zu hoch oder zu niedrig ist, kann nur vermutet werden.
- **Nicht refinanziertes Personal** (z.B. Produktionshelfer) wird oft nicht vollständig berücksichtigt.
- Die **Gemeinkostenzuschläge** sind oft **pauschalisiert**.
- **Zwischenkalkulationen** werden kaum durchgeführt.
- **Nachkalkulationen** werden selten oder unvollständig durchgeführt, wobei die Basisdaten oft mehrere Jahre alt sind.

Kalkulationen in der Produktion (4/6)

Kalkulationsbeispiel eines contec-Kunden für einen GrBiAp
(Benchmarking mit 6 WfbM ähnlicher Größe)

Stand 2013	Jahr	Monat	Tag	Stunde	
Durchschn. Arbeitszeit WMA [Std.] (ohne Pflege, Betreuung o.ä.)			5,00		← Letzte Aktualisierung 2013
Arbeitsstage in NRW (ohne Feiertage, Url. Krankheit)	200,00	16,67			← üblich 6-7 Std. netto (zur Annäherung an den allg. Arbeitsmarkt), das erwarten Kunden i.d.R. auch
Personalkosten WMA					← Ø-AT im Benchmarking für WMA in GrBiAps 2023: 177,8 (= 14,82/Monat)
Personalkosten je WMA	3.600,00 €	300,00 €	18,00 €	3,60 €	← Ø-Lohnkosten/Std. für WMA in GBiAps 2023: 4,08 € (ohne GK-Zuschläge) Ø-VK/Std. im Benchmarking 2023: 5,52 € (ohne GK-Zuschläge)
Anzahl WMA/Gruppe	6,00				← Spanne Tages-VK im Benchmarking 2023: 25 - 55,- € pro WMA
Sonderusschüttung		0,00			← Gruppengröße im Benchmarking 10 – 15 WMA
Personalkosten pro Gruppe WMA	21.600,00 €	1.800,00 €	108,00 €	21,60 €	
Personalkosten GL					
Personalkosten je GL (inkl. AG-Anteil)	46.360,08 €	3.863,34 €	231,80 €	46,36 €	
Nicht refinanzierter GL pro Gruppe	0,50				← Gut: nicht refinanzierte GrL-Kosten werden in Rechnung gestellt
Verbleibende Kosten GL pro Gruppe	23.180,04 €	1.931,67 €	115,90 €	23,18 €	
Personalkosten gesamt (Preis/WMA/Std.)	44.780,04	3.731,67	223,90	44,78 7,46 €	← Üblicherweise separate Ausweisung der GrL-Kosten (Motivation für den Kunden mehr WMA zu nehmen)

Gemeinkostenzuschläge werden im weiteren Verlauf der Kalkulation nicht berücksichtigt.
Insgesamt ist der Preis zu gering, der Auftrag läuft zu diesen Konditionen seit 2013.



Kalkulationen in der Produktion (5/6)

Kalkulationsbeispiel für einen Verpackungsauftrag in der gleichen WfbM

Kalkulationsvorlage Stückkosten/Auftrag	Stundensätze Euro/Stunde
Vorkalkulation	Gruppenleiter / Facharbeiter: 77 Werkstattmitarbeiter 7,46

← GrL-Preis ist sehr hoch (46,36 € im BiAp-Beispiel)
Im BiAp-Beispiel ist 7,46 € der Preis inkl. 50% GrL

400 Stück Geschenktüten mit je 15 Teilen packen

Datum: 12.02.2016

Tätigkeit	Personal	Zeitaufnahme (sek)	Euro/Std.	Betrag (Euro)	Zwischensummen	Menge	Gesamtkosten
Warenannahme ca. 30 Minuten							
abladen ca. 30 EP	WMA	1800	7,46	3,73			
Warenannahme begleiten	GL	1800	77	38,50	42,23	1	42,23
Arbeiten pro Tüte							
15 Teile in Tüte packen	WMA	60	7,46	0,12			
Kontrolle	WMA	60	7,46	0,12			
In Lagerkarton stellen	WMA	10	7,46	0,02			
Lagerkarton auf Palette	WMA	10	7,46	0,02			
Endkontrolle	GL	10	77	0,21	0,504	400	201,6
Allgemeine Arbeiten							
Kfm Zusatzarbeiten	GL	1800	77	38,50			
Paletten einlagern 10 x	GL	1800	77	38,50	77	1	77

← 37% des Preises für Warenannahme,
kfm. Zusatzarbeiten und Einlagern

Summen:	7350	119,73					
Durschnittlicher Stundensatz :		58,65	€/std	Gesamtkosten:	320,83 €		
				Stückzahl	400,00		
				Lohnkostenpreis pro Stück	0,80 €		

← 62,7 % des Preises für GrL, obwohl voll refinanziert

Zusatzkosten Material / Hilfs- und Betriebsstoffe / Logistik					
Art	Menge	Preis/Stk	Betrag (Euro)	Zwischensummen	
Summen:	400		- €		

Kosten Arbeit:	320,83 €		
Kosten Material / Transport	- €		
Gesamtkosten Auftrag	320,83 €		
Preis pro Einheit	0,80 €	400	Stk.

Gemeinkostenzuschläge werden im weiteren Verlauf der Kalkulation nicht berücksichtigt.
Insgesamt war der Preis zu hoch, den Auftrag führte eine andere WfbM aus.

Kalkulationen in der Produktion (6/6)

Handlungsempfehlungen

Basisdaten (auch komplexe) der Kalkulationen min. jährlich prüfen, insbesondere:

- Realistische Stundensätze der WMA
- Gemeinkostenzuschläge für Arbeits-, Maschinen-, Material-, Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
- Erholungs- und Verteilzeiten beachten.



Die kalkulierten Arbeitszeiten in ein **PPS-System** (Produktionsplanung und -steuerung) einfließen lassen, um die Kapazitätsbelegung in den einzelnen Gruppen im Blick zu haben und den Kunden zugesagte Termine einhalten zu können.



Zwischenkalkulationen durchführen

Excel-Tool für die Gruppenleitungen, um im Tagesgeschäft immer wieder einmal den Erfolg der Gruppe prüfen zu können.



Nachkalkulationen systematisch erfassen und Kunden-, Artikel- und Arbeitsbereichsauswertungen für den Vertrieb professionalisieren.

Produktionsprozesse optimieren (1/2)

- Wurden **unwirtschaftliche Standorte** oder Arbeitsbereiche durch die gesplittete BWA identifiziert, ist klar, **wo die Schwachstellen sind**, aber **nicht, wodurch sie entstehen**.
- Die systematisch erfassten **Nachkalkulationen** lassen erkennen, welche Kunden oder Artikel defizitär sind.
- Bevor dazu weitere Untersuchungen durchgeführt werden, ist **zunächst zu klären**, ob:
 - der Artikel **für die WMA von Interesse** ist (*machen die WMA die Arbeit gerne, gibt es unterschiedlich komplexe Tätigkeiten, wird die Förderung und Entwicklung der WMA gut unterstützt, usw.*),
 - es **geeignete Alternativen** gibt,
 - das Umsatzvolumen eine aufwändigere Untersuchung rechtfertigt und die Herausnahme des Artikels aus dem Produktionsprogramm **negative Auswirkungen auf die Kundenbeziehung** haben könnte.



Produktionsprozesse optimieren (2/2)

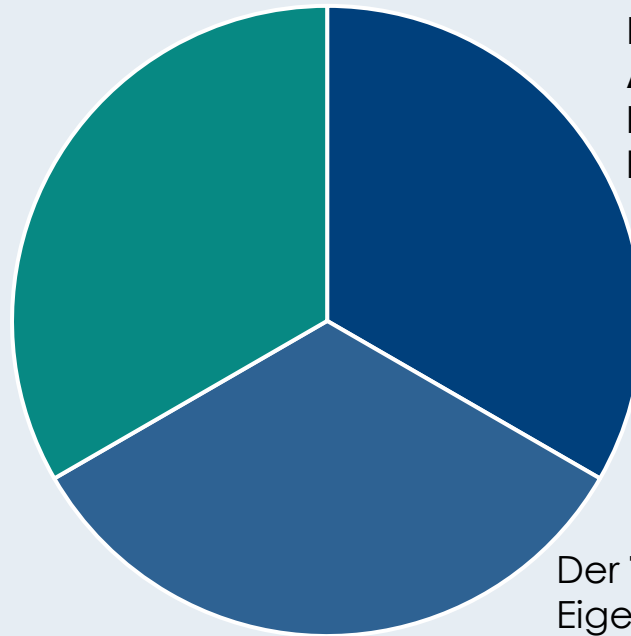
- Die **komplexe Untersuchung einzelner Produktionsschritte** bei der Herstellung eines Artikels oder der Erbringung einer Dienstleistung kann hier nur skizziert werden. Zu untersuchen sind beispielsweise:
 - *Durchlauf-, Verteil- und Wartezeiten (Zeitstudien, Bewegungsanalysen)*
 - *Systematik der Fertigungsreihenfolge,*
 - *Optimierung der Auslastung,*
 - *parallele Durchführung von Arbeitsschritten,*
 - *Ausstattung der Arbeitsplätze (Ergonomie, Werkzeuge, Vorrichtungen, Hilfsmittel),*
 - *Einsatz von Assistenzsystemen,*
 - *(Teil-)Automatisierung von Arbeitsschritten,*
 - *Optimierung von Warenbeständen (z.B. Kanban-Systeme),*
 - *Reduzierung von in- und externen Transporten,*
 - *Digitale Planungstools (z.B. PPS, Engpassmanagement)*
 - *Ausschöpfung des Standardisierungspotentials,*
 - *u.v.m.*
- Grundsätzlich – nicht nur bei wirtschaftlich kritischen Artikeln - muss auch überlegt werden, **welche Arbeitsangebote zukunftsfähig und attraktiv für die WMA sind.**
- Und letztendlich stellt sich irgendwann auch die Frage, ob **mehrere Werkstatt-Standorte** in einer Region sinnvoll sind.



Eigenprodukte:

- Viele WfbM sind bei der Erweiterung der Produktion mit **Eigenprodukten** unentschlossen. Erfahrungswerte aus unseren Beratungsprojekten zeigen aber, dass ein Anteil von Eigenprodukten in der Produktion vorteilhaft sein kann.

Eine hohe Anzahl an Eigenprodukten sichert den erfolgreichen Start eines **Online-Shops**.



Eigenprodukte sind oft ein **Alleinstellungsmerkmal** der WfbM, können das Image der Werkstatt verbessern und unterliegen häufig keinem regionalen Wettbewerb.

Der **Termindruck** in der Produktion wird bei Eigenprodukten **deutlich reduziert**, sie können sogar als „**Lückenfüller**“ bei freien Kapazitäten dienen.

Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit professionalisieren (1/2)



Die öffentliche Wahrnehmung der WfbM ist nicht selten negativ geprägt:

- Vorurteile bzgl. Qualität und Wertigkeit von Produkten & Dienstleistungen
- seit Einführung des BTHG – politische Vorbehalte, die argumentativ stigmatisieren: „WfbM als Endstation“

Optimierung der öffentlichen Wahrnehmung dringend erforderlich

Für eine nachhaltig erfolgreiche Produktion stellen sich die Kernfragen:

Mit welchen modernen Vertriebskonzepten wird eine hohe Wirtschaftlichkeit gesichert und zugleich eine hohe Vielfalt an personenzentrierten Arbeitsangeboten realisiert?

Wie wird die WfbM in der Öffentlichkeit positiver und im größeren Rahmen wahrgenommen und mit welchen Konzepten steigert sie die Attraktivität für potenzielle neue WMA und Kunden?

Die detaillierte Beantwortung dieser Grundsatzfragen sollte nach der Klärung der Wirtschaftlichkeit der Teilbereiche erfolgen, um spätere „Rückzieher“ zu vermeiden.

Vertrieb und Marketing professionalisieren (2/2)



Mögliche Maßnahmen

Vertrieb

- Untersuchung des Marktumfeldes
- Vertriebscontrolling implementieren
- Erwartungen der Bestandskunden im Blick behalten
- Erschließung neuer Markt-/Kundengruppen
- Optimierung der Produktpalette anhand der Kundenanforderungen und Nachkalkulationen
- Identifizierung der A-Produkte
- Ausbau der Eigenproduktpalette
- Optimierung bestehender Vertriebsprozesse
- Entwicklung neuer Vertriebsstrategien (z.B. Online-Marketing)
- Vorhalten von professionellem Vertriebspersonal
- Schulung und Weiterbildung des Vertriebspersonals
- Proaktive Kundenakquise durch gezielte Marketing- und Vertriebsaktivitäten
- u.v.m.

Marketing

- Aufbau einer starken Marke durch gezieltes Branding
- Teilnahme an regionalen Veranstaltungen und Unternehmertreffen
- Kontaktpflege zu regionalen Medien (proaktive Kontaktaufnahme und vorbereitete Pressemitteilungen sind bei lokalen Printmedien sehr beliebt)
- Einbindung in soziale Projekte und gemeinnützige Aktivitäten
- Nutzung von Social-Media-Plattformen, um mit Kunden und Interessenten zu interagieren (ein eigener Kanal für MmB, auf dem WMA z.B. Ihre Arbeit und ihren WfbM-Alltag selbst beschreiben, gewinnt stetig an Beliebtheit)
- Ausbau der Website zum Informationsmedium in leichter Sprache für MmB
- u.v.m.

Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen



A **Spaltung der BWA**

- Erweiterung des Kostenstellenplans auf Standortebene und künftige Zuweisung der Kosten zu den Bereichen Produktion, Rehabilitation, BiAps, Verwaltung und BBB vorbereiten
- Erweiterung des Kostenstellenplans bis in die Arbeitsbereichsebene
- Spaltung der BWA durchführen

B **Dashboardentwurf, Ermittlung primärer Kennzahlen und defizitärer Bereiche**

- Primäre Produktionskennzahlen: Produktionsergebnis, Umsätze, Rohertrag-2
- Auf Standortebene
- Auf Arbeitsbereichsebene

A **Kalkulationen**

- Basisdaten prüfen (Std.-Sätze WMA, GK und Zuschlagssätze)
- Schemata für Vor-, Zwischen und Nachkalkulationen überarbeiten
- Nachkalkulationen systematisch erfassen

A **Produktionsplanung und -steuerung**

- PPS-Tool zur Kapazitätsbelegung entwerfen

A **Produktionsprozesse optimieren**

B **Vertrieb und Marketing professionalisieren**

Ansprechpartner*innen



Birgitta Neumann

Mitglied der
Geschäftsleitung

Marktfeldleiterin
Sozialwirtschaft

T: +49 234 452739

b.neumann@contec.de



Michael Schake

Managementberater

T: +49 01523 427 8 425

m.schake@contec.de



Die Unternehmens- und Personalberatung

Seit über 30 Jahren Ihr Partner für
innovative Beratungsleistungen in der
Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

www.contec.de

www.conquaesso.de

Bochum | Berlin | Hamburg | München | Stuttgart