



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 2021 – 12.2021

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	2
1 Gesamtunternehmerische Aspekte	4
Link zur Kennzahlenmatrix	5
Link zur Risikobewertung „Review Kennzahlen“	5
1.1 Investitionsplanung	6
1.2 Kostenplanung	6
1.2.1 Personalplanung	6
1.3 Interessierte Parteien – Anforderungen und Erwartungen	8
1.3.1 Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien	8
1.4 Kundenzufriedenheit.....	11
1.4.1 Scorecards / Lieferleistung OEM's und 1. Tier's	11
1.4.2 Lieferantenbewertung	12
1.5 Neue und veränderte Produkte	13
2 Markterfassung	14
2.1 Umsatzentwicklung / -ziele	14
2.1.1 Umsatzverteilung	17
2.2 Marktbeobachtung.....	18
3 Kostenergebnisse	19
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
4 Qualitätsbezogene Kosten	22
5 Bewertung des QM-Systems und Managementreview	23
5.1 Bewertung der Requalifizierung 02/21 durch LRQA	23
5.2 Bewertung des internen Audits 2021.....	23
5.3 Bewertung der Produktaudits/Requalifikationen	23
5.4 Bewertung der Prozeßaudits und kundenspezifischer Forderungen	24
5.4.1 Interne Prozeßaudits.....	24
5.4.2 Externe Prozeßaudits.....	25
5.4.3 Prozeßaudits von Kunden	25
5.4.4 Bewertung des Handbuch QS- Labor	26
5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2021	26
5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group_CSR_IATF-16949_Jan-2018-2021	26
5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2021	26
5.5 Qualitätsleistungen (interne und externe Fehlleistungen, Zertifizierungen)	27
Link zur Kennzahlenmatrix	27
Link zur Risikobewertung „Review Kennzahlen“	27
5.6 Kennzahlen	28
5.7 Ziele der Geschäftsleitung	34
6 Diagramme	35
7 Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020	41
7.1 Grundlagen des Unternehmens	41



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

7.2	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	41
7.3	Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung.....	42
7.4	Jahresergebnis.....	42
7.5	Mitarbeiter.....	43
7.6	Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage.....	43
7.7	Chancen- und Risikobericht.....	44
7.8	Prognosebericht.....	46
8	Übergeordnete Unternehmensrisiken und Chancen	49
8.1	Aufstellung der übergeordneten Unternehmensrisiken und Chancen.....	49
8.2	Risikobewertung der übergeordneten Unternehmensrisiken.....	50
	Link zur Risikobewertung „übergeordnete Unternehmensrisiken“	50



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

1 Gesamtunternehmerische Aspekte

Nach anfänglichen positiven Erwartungen für das Jahr 2021, hat sich die allgemeine Wirtschaftsentwicklung durch die in 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 wird uns sicherlich noch das ganze Jahr 2022 begleiten.

Dieses hat dazu geführt, dass Schuhl & Co. GmbH sich seit März 2020 in Kurzarbeit befindet und auch weiterhin im ersten Quartal 2022 in Kurzarbeit bleibt.

Dennoch schießen wir das Jahr 2021 mit einem positiven Ergebnis ab.

Für das erste Halbjahr 2022 sieht, wie auch zu Beginn des Jahres 2021, unser Auftragsbestand mit ca. 6,5 Millionen an sich recht gut aus und der Umsatz für den Januar 2022 ist wieder auf gutem Niveau.

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

Weitergehende Prognosen sind wegen der allgemeinen Unsicherheiten schwerlich auszustellen.

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

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

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

In 2022 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.

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.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 eingewiesene Mitarbeiter direkt bei unserem Provider gepflegt. Somit können keine bedrohlichen oder auch Spam-Mails in unser David Info Center zugestellt werden.

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

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

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

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

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

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

Aufgrund der bestehenden Pandemie wird die Postbesprechung im kleinen Rahmen abgehalten.

Link zur [Kennzahlenmatrix](#)

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



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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	2021	2022	2023	2024
Soll		235.000 €	335.000 €	335.000€
Ist Stand: 12/2021	11.182 €			

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	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		99,9%	98,2%	97,9%	99,5%	98,6%
Ist Stand: 12/2021	100,4%					

1.2.1 Personalplanung

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

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

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

Personalplanung	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mitarbeiter: Soll		81	82	82	82	82
Ist Stand: 12/2021	81					

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



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

Mitarbeiterzufriedenheit ist:

Motivation und Leistungsbereitschaft

vom

ICH zum WIR Gefühl

Kommunikation auf Mitarbeiter- und betrieblicher Ebene findet regelmäßig statt.

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

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

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

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

Weiterhin bekommen alle Mitarbeiter einen monatlichen Tankgutschein über 40€.

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

Parameter der Mitarbeiterzufriedenheit sind für uns:

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

Personalfluktuat (ohne, alters- bzw. krankheitsbedingte Veränderungen)

Personalfluktuat	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Mitarbeiter : Soll	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0-1	0 - 1
Ist Stand: 12/2021	2			.		.

Teilnahme an Betriebsfeiern

Teiln. an Betriebsfeiern	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%
Ist Stand: 12/2021	0%					

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

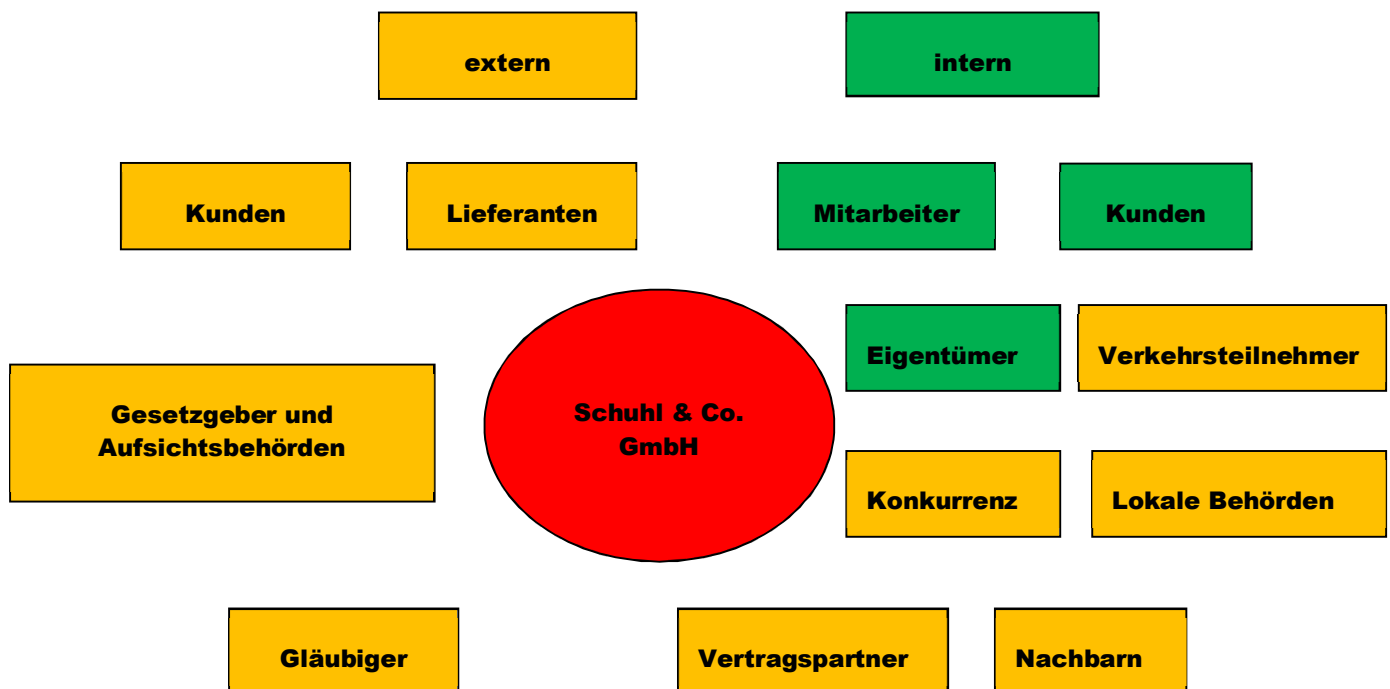


Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

1.3 Interessierte Parteien – Anforderungen und Erwartungen

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

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



1.3.1 Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien

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



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 2021 – 12.2021

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

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

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



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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.

Jeglichen 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, kein Abschl. Von Audi |
| 6. Qualitätsstatus (SCQ): | zur Zeit 1 Störfall bei VW Nutzfahrz. Poznan abgeschlossen per 8D-Report 01.06.2021 |

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: | kein NCM vorhanden |

Kundenspezifische Forderungen:

Continental, ZF und Bosch: keine, nicht erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

1.4.2 Lieferantenbewertung

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

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

Ergebnis der Lieferantenbewertungen:

Soll 2021:	30 Kunden	28 x A-Lieferant 2 x A/B-Lieferant
Stand 12/21:	9 Kunden	7 x A-Lieferant 1 x A/B-Lieferant 1 x B Lieferant

Erklärung zu den Einteilungen als A/B-Lieferant:

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

Erklärung zu den Einteilungen als B-Lieferant:

Binder: Abwertung erfolgte im Wesentlichen wegen der Requalifizierung. Gegen die Lieferantenbewertung haben wir Einspruch eingelegt, da eine Requalifizierung bei Übernahme der Kosten möglich ist.

Soll 2022:	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 2021 – 12.2021

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	2019	2020	2021	2022
Soll	60	60	60	60
Ist Stand: 12/2021	36	43	35	

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 2021 – 12.2021

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 2022 übereinstimmt. Damit verbunden ist auch eine Verbreiterung des Kundenspektrums.

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

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

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

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

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

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

Weitere Erhöhungen in 2021 sind aus der folgenden Tabelle ersichtlich.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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

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

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.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 2021 – 12.2021

2.1.1 Umsatzverteilung

Umsatzverteilung im Jahr 2021:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	17,30%
	Händler	36,80%
	Hersteller Verbindungselemente	19,60%
	Industrie allgemein	17,30%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2022:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2023:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2024:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2025:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2026:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	38,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	1,00%

Daten können unter Kapitel 4.6 entnommen werden.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

2.2 Marktbeobachtung

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

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

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

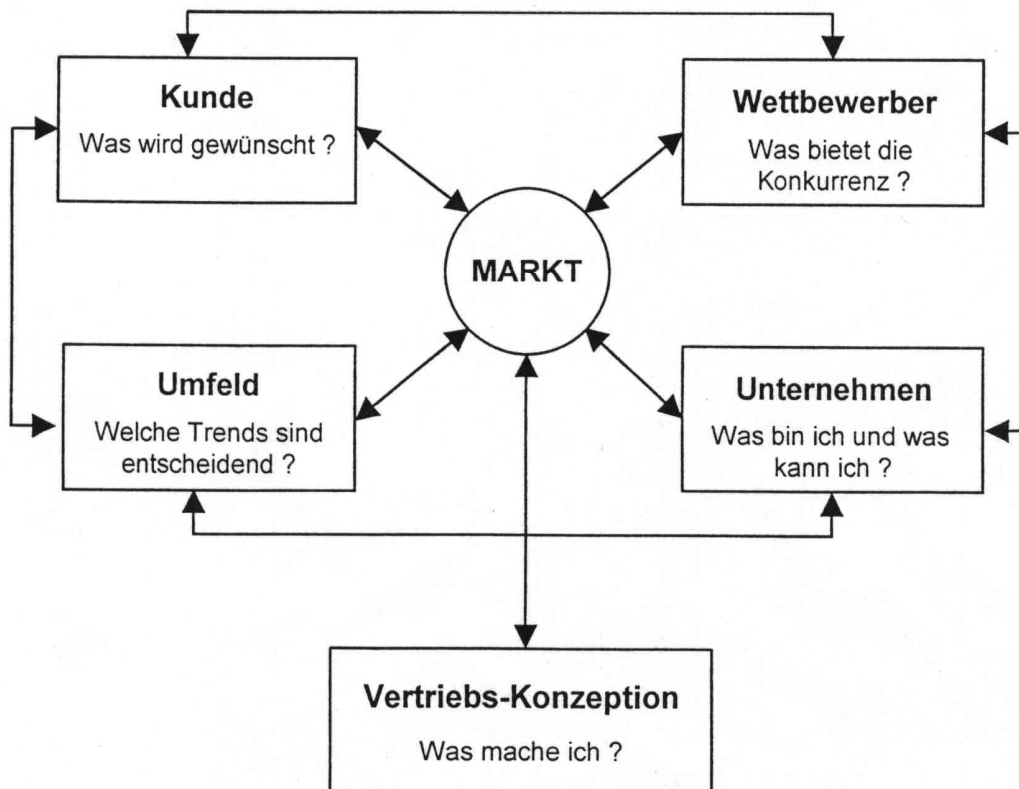
Unsere Marktbeobachtungen beziehen sich bisher aufgrund der Teilestruktur auf den Vergleich von materiellen und dimensionellen Prüfungen von Wettbewerbsteilen, die wir von unseren Kunden erhalten oder aufgrund von Informationen unserer Kunden.

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

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

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

Bezogen auf unser zukunftsorientiertes Handeln gilt folgende Abbildung:





Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		4%	125%	147%	32%	99%
Ist Stand: 12/2021	100%					

3.2 Cash-flow

Betrieblich erwirtschafteter Cash flow

Betr. erw. Cash-flow	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		76%	95%	98%	80%	90%
Ist Stand: 12/2021	100%					

Relation für das Eigenkapital

Relation Eigenkapital	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		75%	91%	93%	75%	84%
Ist Stand: 12/2021	100%					

Relation für das Gesamtkapital

Relation Gesamtkapital	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		75%	92%	94%	77%	86%
Ist Stand: 12/2021	100%					

Relation des Umsatzes

Relation Umsatz	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		68%	85%	85%	70%	78%
Ist Stand: 12/2021	100%					



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

3.3 Wertschöpfung

Produktionswert

Produktionswert	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		109%	107%	110%	110%	110%
Ist Stand: 12/2021	100%					

Vorleistungen

Vorleistungen	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		138%	128%	131%	134%	132%
Ist Stand: 12/2021	100%					

Wertschöpfung

Wertschöpfung	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		78%	85%	87%	84%	88%
Ist Stand: 12/2021	100%					

3.4 Eigenkapital

Eigenkapital	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		102%	103%	106%	106%	108%
Ist Stand: 12/2021	100%					

3.5 Liquidität

Barliquidität (Liquiditätsgrad 1)

Barliquidität	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		61%	61%	61%	62%	62%
Ist Stand: 12/2021	100%					

einzugsbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 2)

Einzugsbed. Liquidität	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		64%	64%	64%	65%	65%
Ist Stand: 12/2021	100%					

umsatzbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 3)

Umsatzbed. Liquidität	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		60%	63%	63%	64%	64%
Ist Stand: 12/2021	100%					



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

3.6 Umsatzerlöse

Umsatz	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		111%	112%	115%	115%	116%
Ist Stand: 12/2021	100%					

3.7 Rating mit R-Cockpit nach VDA-Vorgabe

Rating	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll	>= A	>=A	>= A	>= A	>= A	>= A
Ist Stand: 12/2021	A-					

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



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

4 Qualitätsbezogene Kosten

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

Die qualitätsbezogenen Kosten sind in die 3 folgenden Kostenblöcke unterteilt:

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

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

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

Fehlerverhütungskosten	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		80.000 €	80.000 €	75.000 €	70.000 €	70.000 €
Ist Stand: 12/2021	84.661 €					

Prüfkosten	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		390.000 €	390.000 €	385.000 €	385.000 €	380.000 €
Ist Stand: 12/2021	406.656 €					

Fehlerkosten	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Soll		90.000 €	85.000 €	85.000 €	80.000 €	80.000 €
Ist Stand: 12/2021	92.440 €					



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

5 Bewertung des QM-Systems und Managementreview

5.1 Bewertung der Requalifizierung 02/21 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 4 NC-2 Nebenabweichungen, die per 8D-5W-Bearbeitungsverfahren via CARA (neues Portal der IATF) termingerecht geschlossen wurden und damit das Zertifikat zum 08.03.2021 bestätigt werden konnte.

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

5.2 Bewertung des internen Audits 2021

Das interne Systemaudit 2021 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 2021 – 12.2021

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

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

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

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



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

5.4.2 Externe Prozeßaudits

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

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

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

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

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

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

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

5.4.3 Prozeßaudits von Kunden

Audithistorie (5 Jahre)

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

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

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

Bericht unter: [Self Audit for Significant Characteristics Rev00 24.08.2018- 15.05.2021](#)



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 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.

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

5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2021

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2021.

Link zu [Sanctions Interpretations Bewertung 2021-12](#)

5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group_CSR_IATF-16949_Jan-2018-2021

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2021.

Link zu [QM-Bericht CSR IATF-16949 Jan-2018-2021](#)

Aktualität reauditert Änderungen betreffen im Wesentlichen die Abwehr von Cyberangriffen..

5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2021

Die interne Prüfung ergab keine notwendigen Änderungen an unseren Abläufen in 2021.

Link zu [Autoliv CSR-ASM 2021](#)



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 2021 – 12.2021

5.6 Kennzahlen

HP AnfPro Ø-Durchlaufzeit Anfrage zu Angebot:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage
Ist Stand: 12/2021	5,99	6,95	9,65	

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

HP AnfPro/KuFuPro Ø-Durchlaufzeit Kundenforderungen:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage
Ist Stand: 12/2021	8,00	2,46	4,67	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP AnfPro/EmPro/SerienPro Ø-Prüfzeit Normen u. Spezifikationen:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage
Ist Stand: 12/2021	6,33	0,00	4,00	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro Ø-Erstmuster-Termtreue	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage
Ist Stand: 12/2021	1,37	7,54	7,47	

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

HP EMPro/SerienPro Anteil i.O. -Produktion/Monat	2019	2020	2021	2022
Soll	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%
Ist Stand: 12/2021	99,13%	99,08%	99,23%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Anteil Nacharbeit/Monat	2019	2020	2021	2022
Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2021	0,87%	0,50%	0,37%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

HP EMPro/SerienPro Anteil Verschrottung/Monat	2019	2020	2021	2022
Soll	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Ist Stand: 12/2021	0,68%	0,41%	0,40%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Ø-Terminüberschreitung Lieferanten:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2021	6,77%	7,08%	8,68%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ø-Terminabweichungen Serie:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
Ist Stand: 12/2021	4,9%	3,9%	4,4%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Presserei Rückmeldungen/Monat:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2021	2,67 h	2,55 h	2,7 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Gewindeschneiderei Rückmeldungen/Monat:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2021	2,59 h	2,35 h	2,32 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Combymontage Rückmeldungen/Monat:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2021	4,36 h	2,68 h	2,50 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

HP SerienPro Techn. Reklamationen/Lieferungen	2019	2020	2021	2022
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2021	0,21%	0,34%	0,21%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Log. Reklamationen/Lieferungen	2019	2020	2021	2022
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2021	0,30%	0,22%	0,26%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Kosten Sonderfrachten/Umsatz:	2019	2020	2021	2022
Soll	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%
Ist Stand: 12/2021	0,05%	0,04%	0,07%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Kosten werden nur noch auf den Gesamtumsatz bezogen

HP SerienPro Einkaufsvolumen / Umsatz:	2019	2020	2021	2022
Soll	< 50%	< 50%	< 50%	< 50%
Ist Stand: 12/2021	33,46%	33,56%	38,18%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro N.I.O. QS-pflicht. Wareneingänge:	2019	2020	2021	2022
Soll	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%
Ist Stand: 12/2021	0,24%	0,52%	0,32%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ausfallzeit Maschinenpark:	2019	2020	2021	2022
Soll	<= 50%	<= 50%	<= 50%	<= 50%
Ist Stand: 12/2021	21,46%	0,01%	0,20%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Auslastung:	2019	2020	2021	2022
Soll	<=50%	<=50%	<=50%	<=50%
Ist Stand: 12/2021	n.n.%	28,11%	42,40%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Angaben für 2019, da die Kennzahl umgestellt wurde.

Die Abhängigkeit wurde auf die max. Maschinenlaufzeit geändert.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

HP SerienPro Leistung Fertigung:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2021	2,88 h	2,46 h	2,46 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Anteil Reklamationen/Wareneingänge	2019	2020	2021	2022
Soll	< 3%	< 3%	< 3%	< 3%
Ist Stand: 12/2021	0,20%	0,43%	0,31%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro/PbLiefPro Erledigungsgrad EMPB's Lieferanten	2019	2020	2021	2022
Soll	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage
Ist Stand: 12/2021	15	33	40	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Stellungnahmen in < 60 Tagen erl.:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	> 75%	> 75%	> 75%	> 75%
Ist Stand: 12/2021	100%	100%	100%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Anteil min. ISO 9001 zerti. Lieferanten:	2019	2020	2021	2022
Ø-Soll	= 100%	= 100%	= 100%	= 100%
Ist Stand: 12/2021	100%	100%	100%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Auftragsbestand / Planumsatz:	2019	2020	2021	2022
Soll	> 40%	> 40%	> 40%	> 40%
Ist Stand: 12/2021	53,92%	56,87%	69,96%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

MP Umsatz-Ø / Planumsatz:	2019	2020	2021	2022
Soll	> 100%	> 100%	> 100%	> 100%
Ist Stand: 12/2021	84,28%	71,55%	103,14%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Gewinnquote vor Steuern:	2019	2020	2021	2022
Soll	> 3%	> 3%	> 3%	> 3%
Ist Stand: 12/2021	-6,64%	-8,20%	1,63%	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

Kurzarbeit ab März 2020, Corona-Pandemie, Lockdown

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

MP Rating mit R-Cockpit:	2019	2020	2021	2022
Soll	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+
Ist Stand: 12/2021	A	BBB	A-	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Ergebnisbeteiligung Mitarbeiter:	2019	2020	2021	2022
Soll	>= 200€	>= 200€	>= 200€	>= 200€
Ist Stand: 12/2021	0€	0€	498€	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Krankheitsquote:	2019	2020	2021	2022
Soll	< 4%	< 4%	< 4%	< 4%
Ist Stand: 12/2021	4,85%	4,25%	3,64%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Mitarbeiterbefragung (1/2 der gesamten Mitarbeiter/Jahr):	2019	2020	2021	2022
Soll	>= 50%	>= 50%	>= 50%	>= 50%
Ist Stand: 12/2021	57%	45%	51%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Zufriedenheitsniveau:	2019	2020	2021	2022
Soll	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5
Ist Stand: 12/2021	2,39	2,11	2,19	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

Zertifizierungen	2019	2020	2021	2022
Soll	Status intern	Status zertifizieren	Rezertifizierung	Status erhalten
Ist Stand: 12/2021	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 2021 festgestellten 4 Nebenabweichungen wurden zur Systemverbesserung genutzt, per 8D-5W-Bearbeitung termingerecht via CARA-Portal geschlossen und das Zertifikat damit erneuert.

Zertifizierer bleibt LRQA.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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.

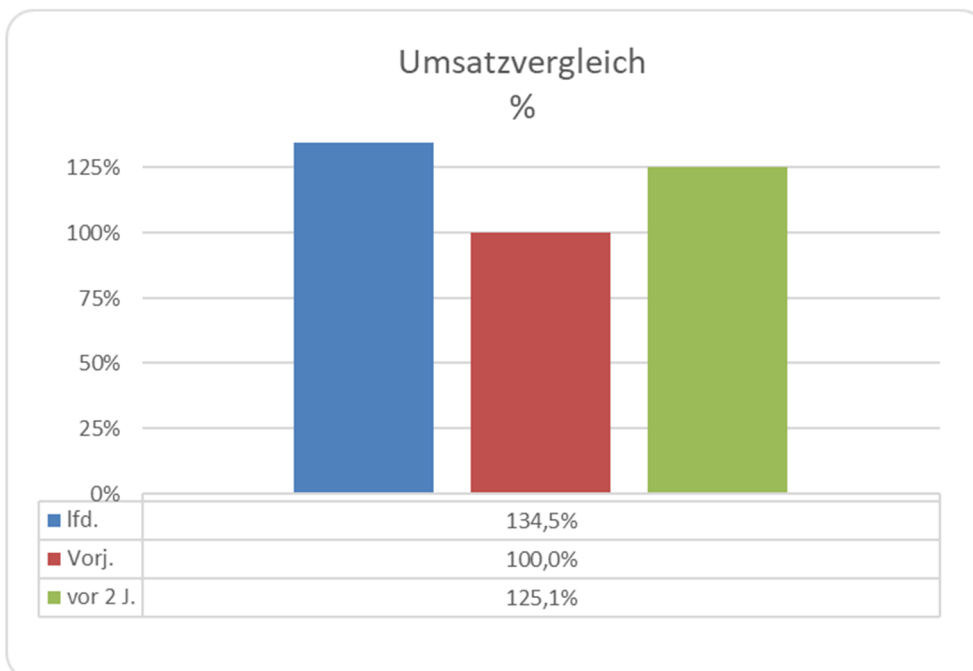
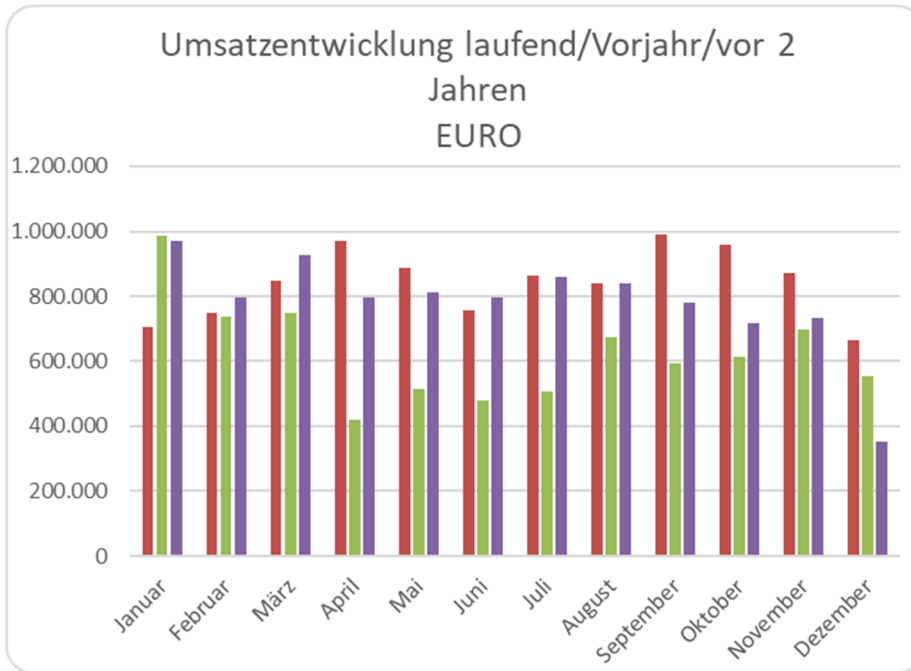
Resultierendes Projekt:

- ◆ ERP-System



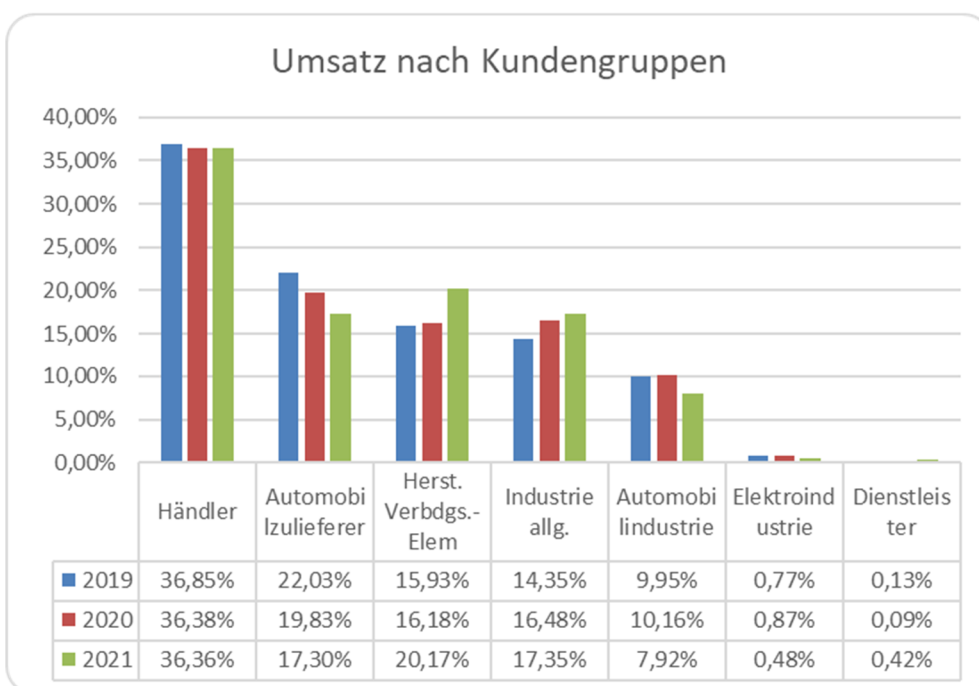
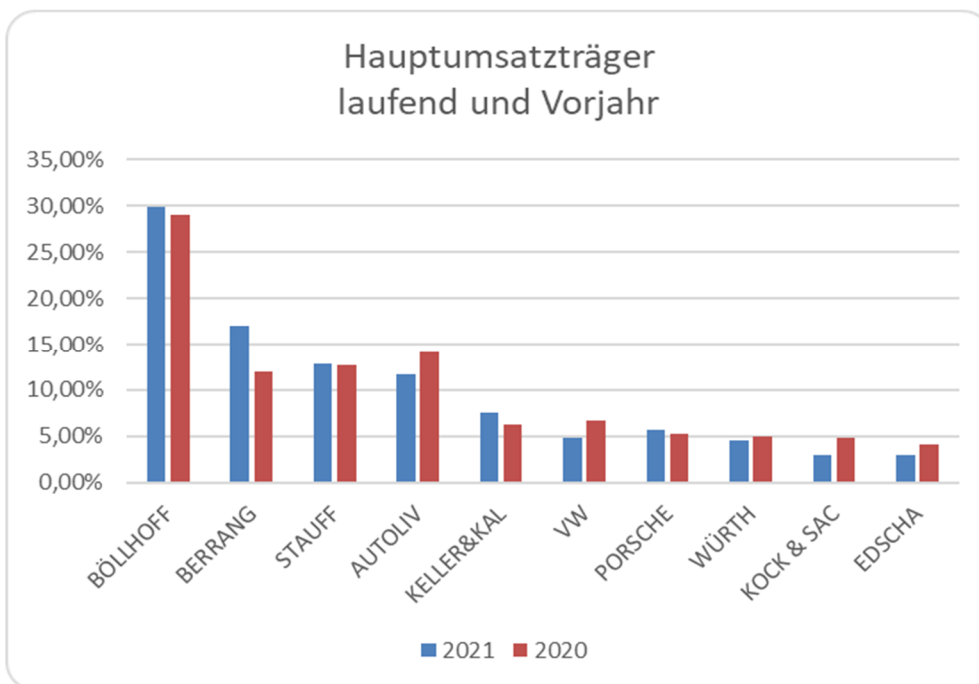
Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

6 Diagramme



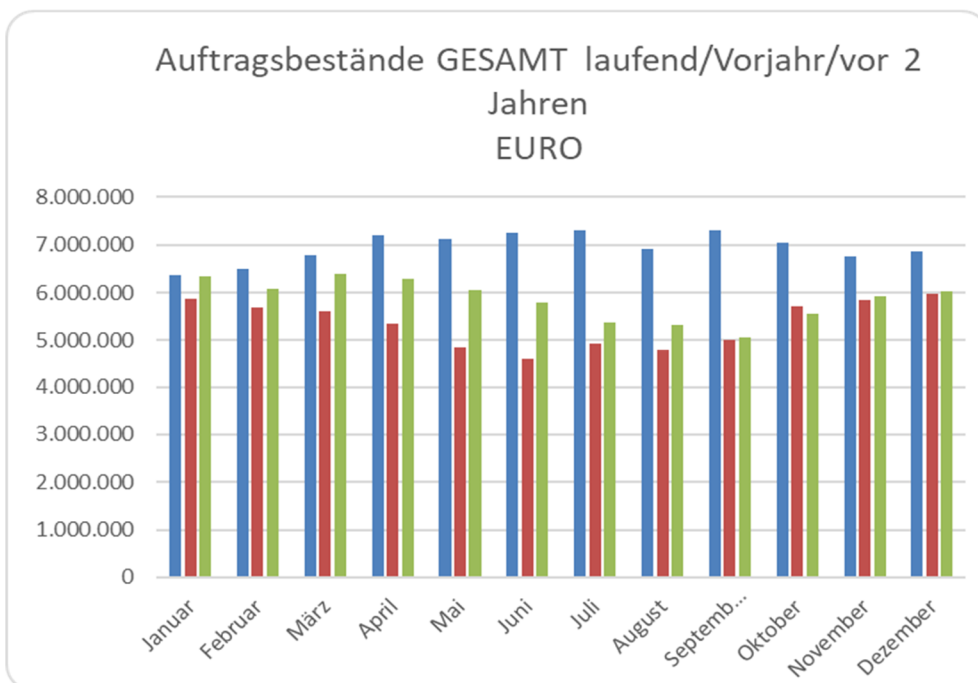
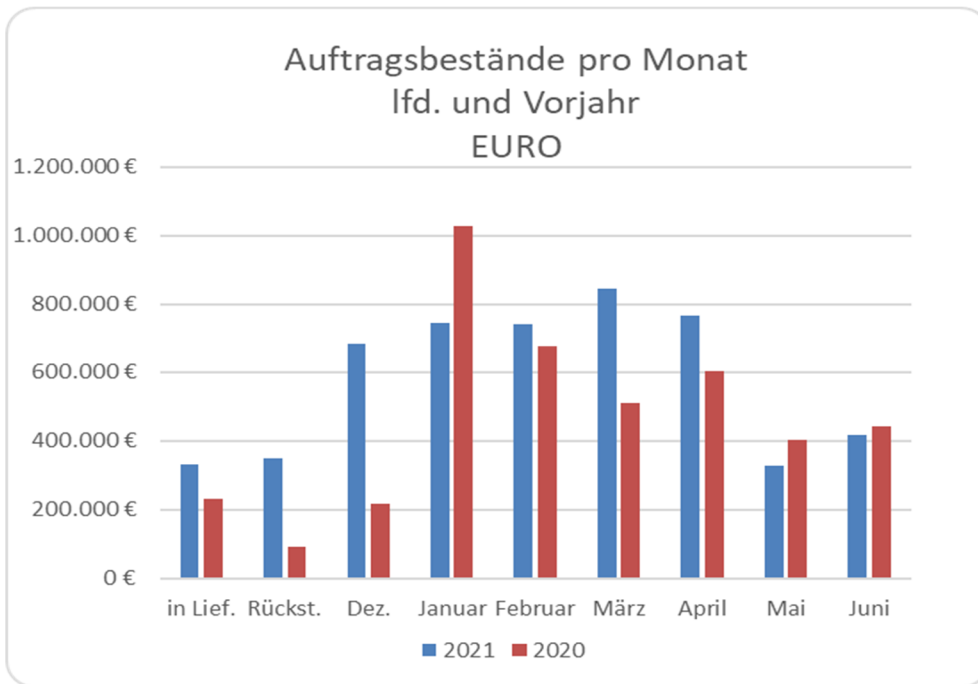


Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021



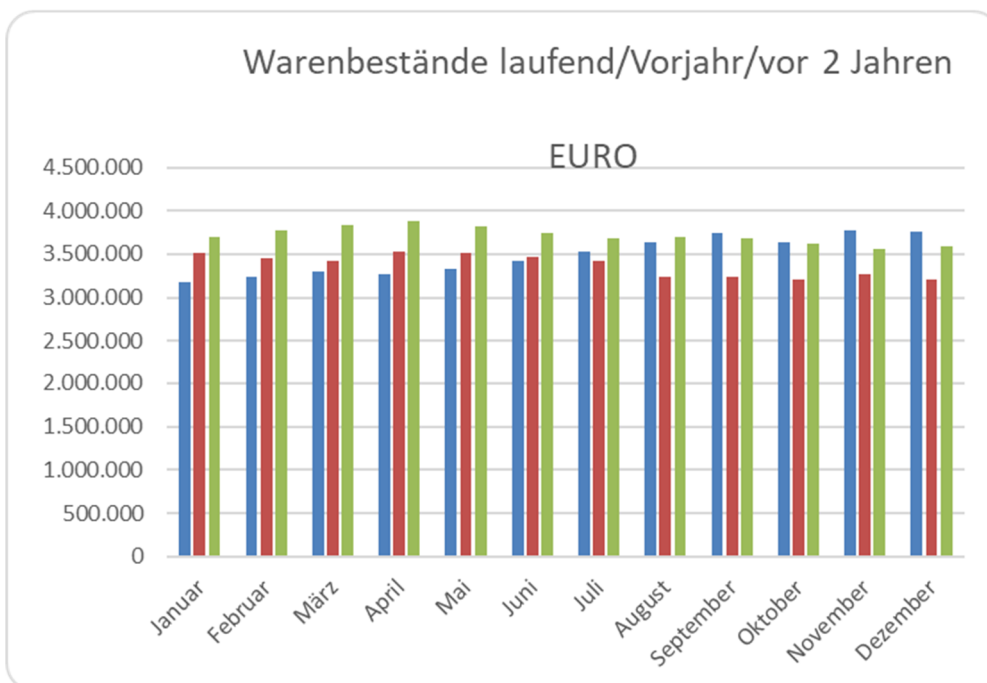
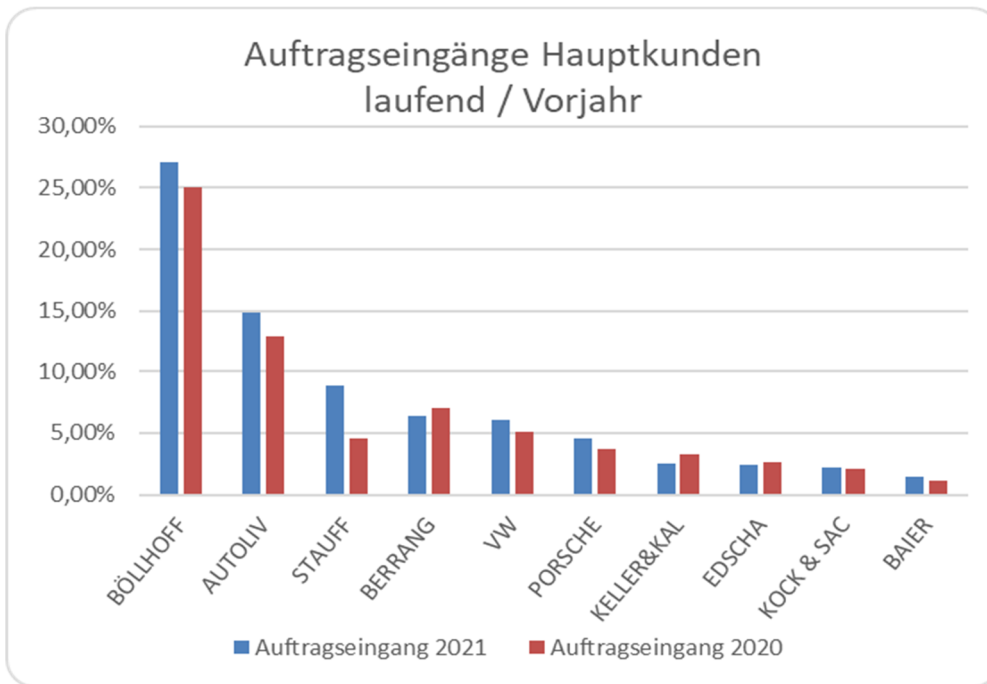


Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021



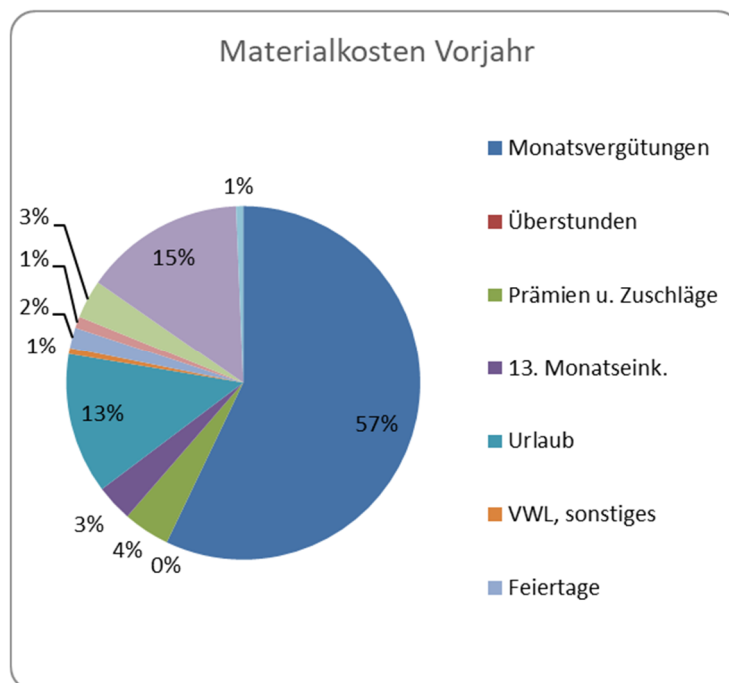
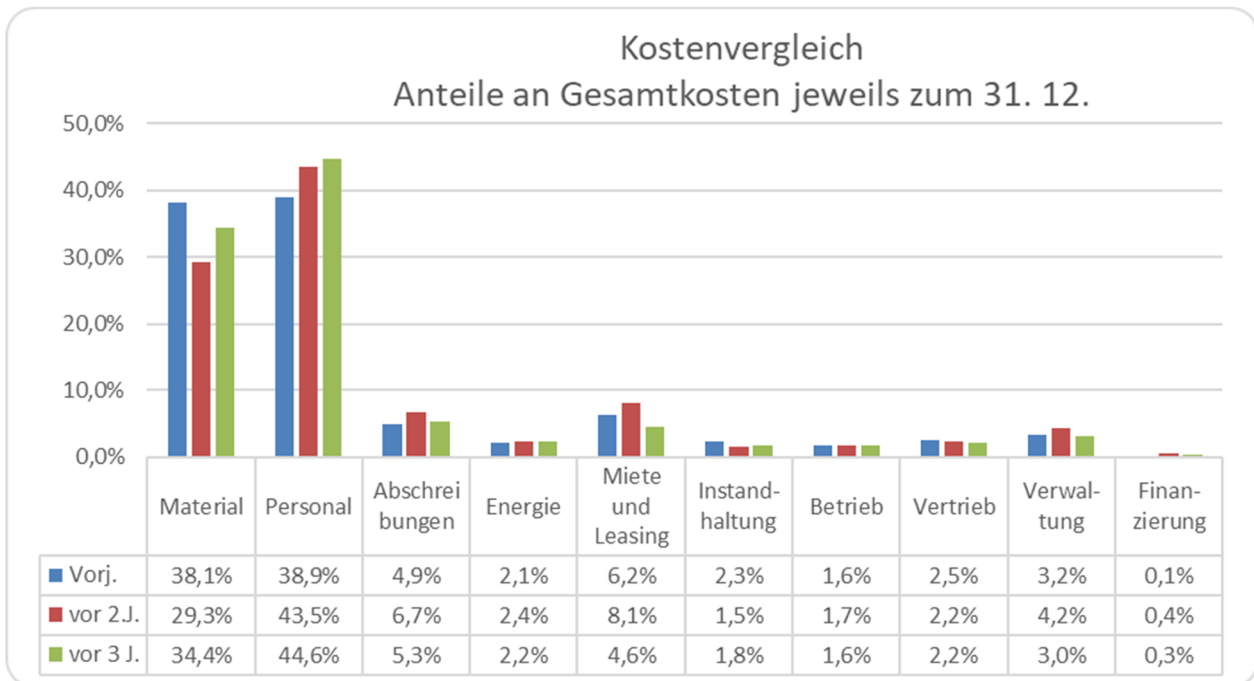


Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021



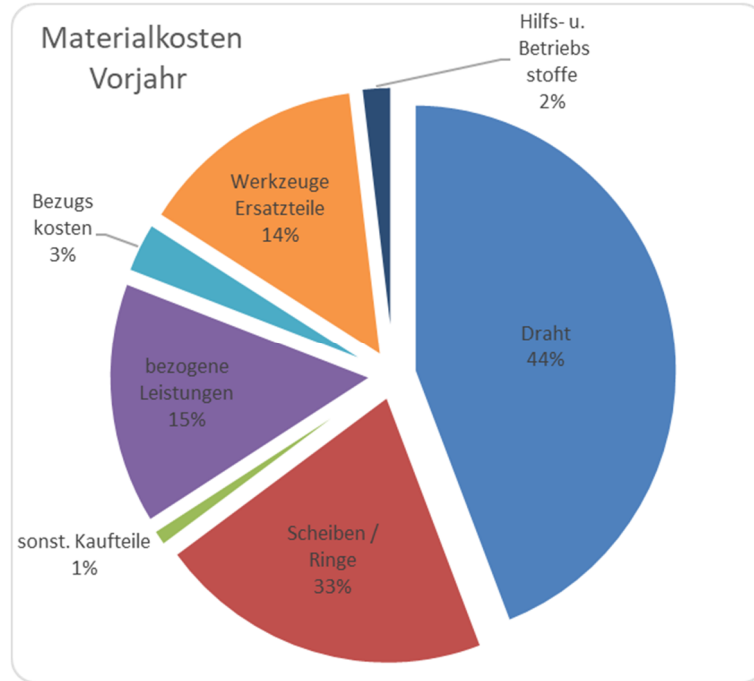


Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021





Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021





Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

7 Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020

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 2020 wurde maßgeblich durch die Corona-Pandemie und die damit verbundenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen geprägt. Insgesamt schrumpfte das weltweite reale Bruttoinlandsprodukt im Krisenjahr 2020 um 2,7%. Vor allem im ersten Halbjahr 2020 führte die Corona-Pandemie zu einer globalen Rezession von historischem Ausmaß. Fast alle Volkswirtschaften erlitten erhebliche wirtschaftliche Einbußen, sodass der Welthandel im genannten Zeitraum um rund 12,0% schrumpfte. Die teils rigorosen Maßnahmen zur Eindämmung des Pandemiegeschehens führten in vielen Ländern zum Stillstand von Handel und Dienstleistungen und behinderten die Produktion, was lokale und globale Lieferketten störte. Die Verunsicherung von Haushalten und Unternehmen drückte auf die Konsum- und Investitionsneigung. Im Sommer verlangsamte sich der weltweite Anstieg der Neuinfektionen und damit setzten weltweite wirtschaftliche Aufholeffekte ein. Vor allem im dritten Quartal des Jahres 2020 erholte sich die Wirtschaft, bevor diese Entwicklung dann im letzten Quartal durch die zweite Welle der Pandemie wieder ins Stocken geriet.

Im Jahr 2021 rechnet der Internationale Währungsfonds (IWF) mit einem Wachstum der Weltwirtschaft um 5,5% und im folgenden Jahr mit einem Wachstum von 4,2%. Auch die Einkaufsmanagerindizes des verarbeitenden Gewerbes deuten diese Erholung der Wirtschaft an und zeichnen ein deutlich positiveres Bild der Lage als noch im dritten und vierten Quartal des vergangenen Jahres. Das Wiederaufflammen des Pandemiegeschehens im ersten Quartal des laufenden Jahres, vor allem in Europa, hat die weitere Erholung der Wirtschaft deutlich verlangsamt. China und die USA sind die wesentlichen Treiber der verbesserten Weltkonjunktur. In China war es die erfolgreiche Eindämmung der Pandemie und in den USA das gigantische 1,9 Billionen Euro umfassende Konjunkturpaket sowie die erfolgreiche Impfkampagne, die der Wirtschaft wieder Schwung verliehen haben. Ab Sommer 2021, so die Einschätzungen der Wirtschaftsinstitute, wird mit ausreichendem Impfschutz in allen großen Volkswirtschaften der Aufschwung deutlich an Fahrt gewinnen. Hinzu kommt, dass durch das nun abgeschlossene Handelsabkommen zwischen der Europäischen Union und dem vereinigten Königreich sowie dem endgültigen Amtsantritt des neuen US-Präsidenten Joe Biden die abwärts gerichteten wirtschaftlichen Risiken etwas abgemildert wurden. Nichts desto trotz wird der weitere Wirtschaftsaufschwung im Wesentlichen von den Eindämmungsmaßnahmen der Pandemie und den Impfkampagnen in den einzelnen Ländern abhängen. Sollten regional, aber auch weltweit die Neuinfektionen durch neue Virusmutationen wieder ansteigen und dies zu erneuten Einschränkungen führen, dürfte der Aufschwung wieder ausgebremst werden. Ein weiteres Risiko besteht in der Gefahr von steigenden Privat- und Unternehmensinsolvenzen, verursacht durch die weltweiten Lockdowns. Dies könnte zu erheblichen Kreditausfällen führen und im Zuge dessen die Finanzmärkte destabilisieren.

In Deutschland schrumpfte das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt laut Statistischem Bundesamt um 4,9% im Krisenjahr 2020. Damit wurde auch die deutsche Wirtschaft nach einer zehnjährigen Wachstumsphase von einer starken Rezession getroffen. Ähnlich wie im weltweiten Verlauf nahm die Wirtschaft nach dem Einbruch im zweiten Quartal im folgenden dritten Quartal wieder deutlich an Fahrt auf. Mit der Zunahme des Infektionsgeschehens und den damit einhergehenden erneuten Einschränkungen im Herbst 2020 verlangsamte sich diese Erholung aber wieder deutlich. Durch die zweite Welle im Herbst 2020 und durch die einsetzende dritte Welle im ersten Quartal des Jahres 2021 verschiebt sich die erwartete konjunkturelle Erholung zeitlich im Jahresverlauf nach hinten.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

Das ifo Institut rechnet ab dem Sommer mit einer spürbaren Erholung in Deutschland. Das Bruttoinlandsprodukt wird laut ifo Institut in diesem Jahr um 3,7% und im Jahr 2022 um 3,2% zulegen. Aber auch der gesamtwirtschaftliche Ausblick für Deutschland ist mit vielen Unwägbarkeiten verbunden. Die wirtschaftliche Erholung hängt maßgeblich, wie auch in allen anderen Volkswirtschaften, vom weiteren Infektions- und Impfverlauf ab. Abwärtsrisiken sind dabei nicht auszuschließen, wenn der unterstellte Verlauf von Infektionen und Impfungen nicht wie erwartet eintritt.

Die Prognosen für das Wachstum des Bruttoinlandsproduktes im Jahr 2021 liegen auch für die Euro-Zone (3,4%), für Russland (2,9%), für die USA (6,7%) sowie für China (8,9%) deutlich im Plus. Da die einzelnen Länder in unterschiedlichem zeitlichem Ablauf und Ausmaß von der Verbreitung des Corona-Virus betroffen sind, ergeben sich aber von Land zu Land teilweise deutliche Unterschiede in den Phasen des Erholungsprozesses. Auch hier bleiben der weitere Verlauf der Infektionen sowie die Impfungen die maßgeblichen Treiber für die weitere wirtschaftliche Erholung. Rückschläge sind in allen Volkswirtschaften dabei nicht auszuschließen.

7.3 Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung

Der Auftragseingang lag im vergangenen Geschäftsjahr bei 7,4 Mio. Euro.

Die Umsatzerlöse brachen im Vergleich zum Vorjahr um rund 20% ein.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen zeigt nachfolgende Entwicklung:

KUNDEN	2019	2020
Automobilindustrie direkt	9,9 %	10,2 %
Zulieferer der Automobilindustrie	22,0 %	19,8 %
Händler	37,2 %	36,7 %
Hersteller von Verbindungselementen	15,6 %	15,8 %
Industrie allgemein	14,4%	16,5 %
Elektroindustrie und Dienstleister	0,9 %	1,0 %
GESAMT	100,0 %	100,0 %

7.4 Jahresergebnis

Das Geschäftsjahr schließt mit einem Jahresfehlbetrag in Höhe von 0,9 Mio. Euro gegenüber einem Jahresfehlbetrag von 0,6 Mio. Euro im Vorjahr ab. Zurückzuführen ist dieser Jahresfehlbetrag vor allem auf einen Einbruch unserer Umsatzzahlen bedingt durch die Corona-Pandemie und deren wirtschaftliche Folgen. Damit hat sich die ohnehin schon angespannte Ertragslage aus dem Jahr 2019 noch einmal verschärft. Durch die Einführung von Kurzarbeit ab März 2020 konnten die wirtschaftlichen Folgen für die Schuhl & Co. GmbH durch die Einsparungen von Personalkosten abgedeckt werden; der entstandene Umsatzeinbruch konnte so allerdings nicht in Gänze aufgefangen werden.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

7.5 Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahl zum Bilanzstichtag betrug 80, davon 5 Auszubildende. Zum 01.08.2020 wurden zwei Auszubildende im gewerblichen Bereich eingestellt.

7.6 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Ertragslage

Der Rohertrag lag im Geschäftsjahr 2020 bei rund 4,6 Mio. Euro. Damit ist der Rohertrag im Vergleich zum Vorjahr um ca. 1,5 Mio. Euro gesunken. Dies hängt mit dem deutlich verringerten Umsatz und hohen Bestandsminderungen an unfertigen und fertigen Erzeugnissen von 0,6 Mio. Euro zusammen.

Die Materialaufwandsquote ist gegenüber dem Vorjahr um 3% gesunken. Diese gegenüber dem Vorjahr verringerte Materialaufwandsquote hängt vor allem mit dem veränderten Verkaufsmix unserer Produkte zusammen. Vom Umsatzeinbruch waren im Krisenjahr insbesondere Teile aus dem Edelstahlbereich betroffen, die einen sehr hohen Materialkostenanteil aufweisen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen lagen mit 1,6 Mio. Euro auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr. Die Personalaufwendungen lagen ca. 24% unter denen des Vorjahres. Die Verringerung der Personalkosten ist im Wesentlichen auf die Einführung der Kurzarbeit ab dem 01.03.2020 zurückzuführen. Durch die Nutzung des Instrumentes der Kurzarbeit konnten sowohl bei den Löhnen und Gehältern als auch bei den sozialen Abgaben und Aufwendungen rund 1,1 Mio. Euro eingespart werden, um die Auswirkungen des Umsatzeinbruches abzufedern. Die Abschreibungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 2% verringert.

Der Jahresfehlbetrag für das Geschäftsjahr beläuft sich auch 0,9 Mio. Euro nach 0,6 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 wirtschaftlich schwierige Geschäftsjahr 2020 erfolgreich. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betragen zum Stichtag am 31.12.2020 0,5 Mio. Euro. Im ersten Quartal des Jahres 2020 wurde die Restverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus der Finanzierung der Investitionen von zwei SACMA Mehrstufenpressen im Jahr 2015 in Höhe von 0,05 Mio. Euro vollständig getilgt. Im zweiten Quartal hat die Gesellschaft zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen aufgrund der Corona-Pandemie ein Darlehen mit einem Volumen von 0,8 Mio. Euro aufgenommen. Aus diesem Darlehen wurden bis zum 31.12.2020 0,5 Mio. Euro abgerufen.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen waren zum Geschäftsjahresende mit 0,4 Mio. Euro auszuweisen. Enthalten in den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ist eine Verbindlichkeit gegenüber der Schuhl Grundstücks GbR von 0,4 Mio. Euro, die sich aus der Stundung der Mietzahlung der Schuhl und Co. GmbH an die Schuhl Grundstücks GbR ergibt. Die Mietstundung wurde zur Sicherung der Liquidität der Schuhl & Co. GmbH in der Corona-Krise zwischen beiden Gesellschaften vereinbart.

Die sonstigen Verbindlichkeiten sind mit 0,3 Mio. Euro auszuweisen und liegen damit leicht unter 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.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

Vermögenslage

Die Bilanzsumme ist gegenüber dem Vorjahr von 9,7 Mio. Euro auf 9,5 Mio. Euro gesunken. Das langfristig gebundene Anlagevermögen, die Vorräte sowie die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände sind bis auf 675,0 Tsd. Euro durch das Eigenkapital der Schuhl & Co. GmbH gedeckt.

Die Warenbestände sind gegenüber dem Vorjahr um 0,5 Mio. Euro auf 2,5 Mio. Euro gesunken.

Der Bestand an liquiden Mitteln liegt bei 2,1 Mio. Euro.

Die Eigenkapitalrate beträgt rund 71%.

Finanzielle Leistungsindikatoren

Finanzielle Leistungsindikatoren sind die Auftrags- und Umsatzentwicklung sowie das Betriebsergebnis. Zur Unternehmenssteuerung werden Kennzahlen wie das Monatsergebnis vor Steuern, Auftragseingang und Umsatzanalysen herangezogen. Diese haben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich schlechter entwickelt als erwartet. Hauptgrund hierfür ist die Corona-Pandemie und die damit verbundenen wirtschaftlichen Entwicklungen.

Zusammenfassende Gesamtaussage

Schuhl hat sich trotz des Jahresfehlbetrages im Krisen-Jahr 2020 am Markt im Rahmen der wirtschaftlichen Gesamtlage behauptet. Maßnahmen, um im Jahr 2021 wieder ein positives Ergebnis zu schreiben, wurden bspw. mit der weiteren Durchführung von Kurzarbeit und einer erhöhten Verkaufs- und Marketingaktivität mit dem Ziel, vor allem neue Kunden aus dem Nicht-Automobil-Bereich zu gewinnen, bereits eingeleitet. Solide Bilanzverhältnisse mit adäquater, dem Geschäftsbetrieb entsprechender Finanzierung bilden auch zukünftig die Grundlage unserer Geschäftsentwicklung.

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

Unserem Ziel, den Anteil der Teilefertigung aus Sonderstählen sowie den Anteil auf Mehrstufenpressen hergestellte Teile spürbar zu steigern, sind wir durch die Investition in neue Maschinen 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.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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.

Entwicklung der Vormaterialkosten

Die Preise der Vormaterialkosten haben sich zu Beginn des Jahres 2020 zunächst leicht reduziert. Auch im weiteren Jahresverlauf sanken die Vormaterialpreise geringfügig weiter. Zum Jahresende wurden aber für borlegierten gezogenen Draht auf breiter Front Preiserhöhungen im höheren zweistelligen Bereich angekündigt und auch zum Jahresende bzw. teilweise erst zu Beginn des Jahres 2021 umgesetzt. Diese deutliche Preiserhöhung geht auf die unerwartet hohe Nachfrage zurück, die durch die Stahlhersteller durch Kapazitätsanpassungen nicht ausgeglichen werden konnte. Dies führte ebenso zu einer deutlichen verlängerten Beschaffungszeit für die von uns benötigten Drähte.

Für den weiteren Jahresverlauf 2021 wird keine Entspannung auf dem Stahlmarkt prognostiziert und damit wird weiterhin mit deutlich steigenden Preisen sowie Beschaffungszeiten für gezogenen Draht gerechnet. Ähnlich sieht die Situation auf dem Markt für Plastik, Holz und Papier aus. Die weiteren Entwicklungen auf den Märkten bleiben zu beobachten. Eine Beeinflussung der Lieferketten, vor allem im Automobilbereich, durch fehlende Vormaterialien ist nicht auszuschließen.

Abschließende Einschätzung

Die Geschäftsleitung sieht zum Zeitpunkt der Erstellung des Lageberichtes und darüber hinaus das größte Risiko in den weiterhin bestehenden Folgen und Auswirkungen des Corona-Virus. Aufgrund der weiterhin guten Vermögens- und Finanzlage sowie den aufgelegten Hilfsprogrammen der Bundesregierung für Unternehmen sehen wir uns aber sehr gut gerüstet, um auch die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie zu überstehen. Neben diesem Risiko bleiben die Entwicklungen auf den Vormaterialmärkten, vor allem im Stahl-Bereich, als weiterer Risikofaktor zu nennen. Eine Beeinträchtigung der Lieferketten ist möglich. 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.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 Krisenjahr 2020 wurden dann sogar weltweit nur noch 55,8 Millionen Pkw hergestellt.

Die in Deutschland neu zugelassenen Anzahl an Pkw betrug im Jahr 2019 3,61 Millionen Pkw und im Jahr 2020 2,9 Millionen Pkw. Damit ist die Anzahl der Neuzulassungen um rund 19% gesunken. Hauptgrund für diesen Rückgang ist die Corona-Pandemie. Ein noch stärkerer Einbruch als bei den Neuzulassungen war bei der inländischen Fahrzeugproduktion zu verzeichnen. Diese brach um mehr als 25,5% von rund 4,7 Millionen produzierten Pkw auf 3,5 Millionen Pkw ein. Im April und Mai 2020 sanken die Produktionszahlen im Vergleich zu den Vorjahresmonaten um rund 45%. Dieser tiefe Produktionseinbruch konnte bis Ende 2020 allerdings wieder eliminiert werden. Ein großer Teil des Produktionsrückgangs aus dem Frühjahr des Jahres 2020 scheint abgearbeitet zu sein, da die Belegung seit dem vierten Quartal 2020 wieder nachgelassen hat.

In der zweiten Jahreshälfte 2021 und im Jahr 2022 rechnet der Verband der Automobilindustrie (VDA) mit einem spürbaren Auftrieb infolge einer Nachfragesteigerung. Diese Konjunkturerholung sollte auch für die Schuhl & Co. GmbH wieder zu einer deutlich besseren Auftragslage führen und zu einer Erholung der wirtschaftlichen Situation verhelfen. Erste Anzeichen hierfür liefert bereits das erste Quartal des laufenden Jahres, in dem auch bei uns deutlich steigende Auftragseingänge und Umsätze im Vergleich zum Vorquartal zu verzeichnen waren. Nichtsdestotrotz ist auch dieser spürbare Aufschwung noch mit vielen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten verbunden. Abzuwarten bleibt einerseits die weitere Entwicklung der Corona-Pandemie und damit verbunden auch das weltweite Fortschreiten der Impfkampagnen und andererseits die Entwicklung auf den Vormaterialmärkten. Neben der oben bereits erwähnten Stahlknappheit, die teilweise zum jetzigen Zeitpunkt schon zu einer deutlichen Verlängerung der Lieferzeiten und einer Kostenerhöhung für unser Vormaterial führt, zeichnen sich auch auf anderen Vormaterialmärkten, wie z. B. für Plastik, Holz und Papier, ähnliche Tendenzen ab. Die Auswirkungen auf die Lieferketten bleiben abzuwarten. Hinzu kommen die Schwierigkeiten der Automobilindustrie bei der Beschaffung der notwendigen Halbleiter. Dieser Chip-Mangel zeichnete sich bereits im der zweiten Jahreshälfte 2020 ab und verschärfte sich noch deutlich im ersten Quartal des neuen Jahres. Einige Automobilhersteller kündigen bereits an, dass ihre Produktion aufgrund der fehlenden Halbleiter über die Sommermonate stillstehen würde. Allein bei Volkswagen konnten aufgrund des Chip-Mangels im bisherigen Jahresverlauf rund 100.000 Fahrzeuge nicht gebaut werden. Diese Auswirkungen führen zu Belastungen in der gesamten Zuliefererkette. 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 und die angespannte Lage auf den Vormaterialmärkten deutlich zu spüren. Doch auch in diesen Branchen hat sich die Stimmung ab dem Beginn des zweiten Quartals, vor allem aufgrund der Fortschritte bei der Bekämpfung der Pandemie, deutlich aufgehellt. So rechnen die deutschen Maschinenbauer für das Jahr 2021 wieder mit einem Umsatzwachstum von durchschnittlich 5,5%.

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 für die aktuelle Krise, ausgelöst durch das Corona-Virus, und die damit verbundenen Unsicherheiten sowie den laufenden Strukturwandel gut aufgestellt und gehen davon aus, am prognostizierten wirtschaftlichen Aufschwung nach der Krise partizipieren zu können.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

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 steigenden Auftragseingängen und damit verbunden mit einem deutlich erhöhten Auftragsbestand. Haupttreiber sind die sich von der Corona-Pandemie erholende Weltwirtschaft und eine damit einhergehende Konsumsteigerung der privaten Haushalte.

Umsatz

Auf Basis unseres Auftragsbestandes zum Jahresende 2020 und des prognostizierten Auftragseingangs für 2021 erwarten wir für das Geschäftsjahr 2021 Umsatzerlöse auf einem deutlich höheren Niveau als im Krisenjahr 2020. Vor allem die Auftragseingänge aus dem ersten Quartal 2021 zeichnen im Vergleich zum Vorjahresquartal ein deutlich besseres Bild der wirtschaftlichen Lage.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen für das I. Quartal 2021 ist nachstehend im Vergleich zu 2020 dargestellt:

KUNDEN	I. Quartal 2021	I. Quartal 2020
Automobilindustrie direkt	9,9 %	9,1 %
Zulieferer der Automobilindustrie	20,4 %	15,2 %
Händler	34,7 %	42,5 %
Hersteller von Verbindungselementen	17,2 %	17,1 %
Industrie allgemein	17,3 %	15,7 %
Elektroindustrie, Dienstleister	0,5 %	0,4 %
GESAMT	100,0 %	100,0 %

Personalaufwendungen

Für das laufende Geschäftsjahr rechnen wir mit einer Erhöhung der Personalkosten. Diese Steigerung der Personalkosten ist auf die Verminderung der Kurzarbeit zurückzuführen. Bereits im letzten Quartal des Jahres 2020 konnte die Kurzarbeit deutlich zurückgefahren werden. Dieser Trend setzte sich auch im ersten Quartal des aktuellen Jahres fort und wird sich nach unserer Einschätzung unter der Voraussetzung einer sich weiter erholenden Wirtschaft und damit einhergehender steigender Auftragseingänge und Umsätze auch bis zum Jahresende fortsetzen. Zum Jahresende könnte nach unserer Einschätzung ein Vorkrisenniveau erreicht sein, sodass dann auf das Mittel der Kurzarbeit verzichtet werden kann. Neben dieser Verringerung der Kurzarbeit steht zu Beginn des zweiten Quartals eine neue Tarifverhandlungsrunde bei der IG Metall an. Da wir uns mit unserem Haustarifvertrag an die Ergebnisse aus den IG Metall-Verträgen anlehnen, könnten auch hier weitere Belastungen im Personalkostenbereich auf uns zu kommen.



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

Ergebniserwartungen

Einschätzungen für die Ergebniserwartungen für das Jahr 2021 sind wegen der oben beschriebenen, weiterhin bestehenden Folgen der Corona-Pandemie nur unter großer Unsicherheit zu treffen. Basis für unsere Einschätzungen für das Jahr 2021 ist die Annahme, dass sich die Weltwirtschaft trotz der bestehenden Risiken entsprechend der Wirtschaftsprognosen im zweiten Halbjahr deutlich erholt. 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, nicht auszuschließen.

Für das Geschäftsjahr 2021 gehen wir zum jetzigen Zeitpunkt und unter der Voraussetzung einer sich weiter erholenden Konjunktur im zweiten Halbjahr 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 abzufedern. Insgesamt blicken wir daher positiv auf das Geschäftsjahr 2021 und erwarten eine positive Entwicklung für Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage unseres Unternehmens.

Winterberg-Niedersfeld, 07.05.2021

Paul-Günter von den Steinen



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

8 Übergeordnete Unternehmensrisiken und Chancen

8.1 Aufstellung der übergeordneten Unternehmensrisiken und Chancen

- Vorwort

Risiken:

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

Chancen:

- Gewinnung neuer Kunden

- Kapitel 1: Gesamtunternehmerische Aspekte

Risiken:

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

Chancen:

- Neue Teile auf Sacma-Pressen mit Vorerwärmung

- Kapitel 2: Markterfassung

Risiken:

- Automobilindustrie
- Importteile
- Stahlpreise

Chancen:

- Neue Teile
- Neue Kunden



Strategischer Geschäftsplan 2021 – 12.2021

- Kapitel 7.7: Chancen- und Risikobericht

Risiken:

- allgemeine betriebswirtschaftliche
- allgemeine unternehmerische
- Schadensereignisse
- Vormaterialkosten

Chancen:

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

- Kapitel 7.8: Prognosebericht

Risiken:

- Automobilmarkt (global)
- Terror
- Politische Spannungen

Chancen:

- neue Kunden
- neue Materialien

8.2 Risikobewertung der übergeordneten Unternehmensrisiken

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