



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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 2023 – Stand 01.2024

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	2
1 Gesamtunternehmerische Aspekte	4
Link zur Kennzahlenmatrix	5
Link zur Risikobewertung 2023 „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
Link zur Risikobewertung der interessierten Parteien	10
Link zur Risikobewertung übergeordnete Unternehmensrisiken	10
1.4 Kundenzufriedenheit.....	11
1.4.1 Scorecards / Lieferung 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 02/23 durch LRQA	23
5.2 Bewertung des internen Audits 2023.....	23
Link zu: Schuhl Prozesslandschaft.xls	23
5.3 Bewertung der Produktaudits/Requalifikationen	23
Link zu: Produktaudit Übersicht\Artikelauswahl und Planung.xls	24
5.4 Bewertung der Prozeßaudits und kundenspezifischer Forderungen	25
5.4.1 Interne Prozeßaudits.....	25
Bericht unter: Internes Systemaudit Prozess-Produktion 2023.xls	25
Bericht Internes Audit auf VDA 6.3 Basis unter: ZVDA 6 3 Schuhl Intern Auditbericht Rev 2016 V6 04.12.2023	25
5.4.2 Externe Prozeßaudits.....	25
5.4.3 Prozeßaudits von Kunden	26
Bericht unter: Self Audit for Significant Characteristics (Berrang/Brembo)	26
5.4.4 Bewertung des Handbuch QS- Labor	27
Link zum Handbuch QS- Labor.doc	27
5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2023	28
Link zu Sanctions Interpretations Bewertung 2023-12	28
5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group_CSR_IATF-16949_Jan-2018-2023.....	28
Link zu QM-Bericht CSR IATF-16949 Jan-2018-2023	28



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2023.....	28
Link zu Autoliv CSR-ASM 2023	28
5.5 Qualitätsleistungen (interne und externe Fehlleistungen, Zertifizierungen)	28
Link zur Kennzahlenmatrix	28
Link zur Risikobewertung „Review Kennzahlen“	28
Link zur Maßnahmenplan „Review Kennzahlen“	28
5.6 Kennzahlen	29
5.7 Ziele der Geschäftsleitung	35
6 Diagramme	36
7 Lagebericht für das Geschäftsjahr 2022	42
7.1 Grundlagen des Unternehmens.....	42
7.2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	42
7.3 Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung	43
7.4 Jahresergebnis	43
7.5 Mitarbeiter.....	44
7.6 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage	44
7.7 Chancen- und Risikobericht.....	45
7.8 Prognosebericht.....	47
8 Übergeordnete Unternehmensrisiken und Chancen	50
8.1 Aufstellung der übergeordneten Unternehmensrisiken und Chancen.....	50
8.2 Risikobewertung der übergeordneten Unternehmensrisiken.....	51
Link zur Risikobewertung 2023 „übergeordnete Unternehmensrisiken“	51
Link zur Risikobewertung „übergeordnete Unternehmensrisiken“	51



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

1 Gesamtunternehmerische Aspekte

Trotz der schwierigen Marktverhältnisse aber positiven Erwartungen für das Jahr 2023, konnten sich diese im ersten Halbjahr stabilisieren.

Die gesamte Weltwirtschaft insbesondere die deutsche hat unter den Unsicherheiten der Handelspolitik seitens USA und China, der Krieg in der Ukraine, der weltweiten Klimadebatte und den horrenden Energiekosten in Deutschland schwer gelitten.

Speziell die Automobilbranchen war auch von Versorgungsengpässen betroffen und somit auch wir als Zulieferant. Diese Problematik hat uns das ganze Jahr 2023 begleitet und wird auch noch im Jahr 2024 vorhanden sein.

Neben diesen schwierigen Marktverhältnissen kam noch der Kriegsbeginn im Oktober 2023 in der Israel hinzu und hier ist noch kein Ende abzusehen.

An sich waren die ersten drei Quartale 2023 recht gut, aber leider sind im vierten Quartal die Mengen um ca 40% zusammengebrochen. Somit haben die weiterlaufenden Kosten unser Ergebnis erheblich gedrückt.

Wir werden das Jahr 2023 leicht positiv abschließen.

Unser Auftragsbestand zu Beginn des Jahres 2024 beläuft sich auf ca. 6,37 Millionen Euro.

Weitergehende Prognosen sind wegen der allgemeinen Unsicherheiten schwerlich auszustellen.

Die zurzeit laufenden Veränderungen für Zulieferanten auf Grund der E-Mobilität werden auch bei uns zu veränderten Teilen führen. Teile für den Automobilantriebsstrang, also Motor, Getriebe usw., werden daher weniger. Dafür müssen wir neue Teile suchen, herstellen und liefern.

Diese Teile müssen nicht aus der Automobilbranche kommen. Gerade Teile aus Sonderwerkstoffen und mit speziellen Geometrien werden auch in anderen Branchen benötigt.

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

Unsere Webseite ist zum Jahreswechsel 2023 /2024 in ihrer Darstellung überholt worden und wird positiv seitens unserer bestehenden und neuen Kunden angenommen.

Sie wird die erhofften Ergebnisse auch in Bezug auf Neukundengenerierung liefern.

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.

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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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 ca. 41mm Durchmesser incl. Vorerwärmung herstellen können.

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

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

Aufgrund der aktiven Mitarbeit der Geschäftsleitung innerhalb der 2x wöchentlichen Besprechung des Führungskräfte-Teams sowie die quartalsmäßigen Risikobetrachtung im Rahmen des „Review Kennzahlen“ hinterlegten Punkte, Projekte und Maßnahmen durch die Geschäftsleitung kann eine zeitgerechte Verfolgung und Überprüfung der Wirksamkeit sichergestellt werden. Weiterhin ist ein frühzeitiges Erkennen von Abweichungen über den direkten Zugriff auf unsere Kennzahlen und deren Darstellung möglich.

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

Link zur [Kennzahlenmatrix](#)

Link zur [Risikobewertung 2023 „Review Kennzahlen“](#)



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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	2023	2024	2025	2026
Soll		505.000 €	355.000 €	525.000€
Ist Stand: 12/2023	23.043 €			

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	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		98,1%	98,4%	98,0%	98,3%	98,4%
Ist Stand: 12/2023	99,3%					

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	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Mitarbeiter: Soll		85	85	86	87	88
Ist Stand: 12/2023	84					

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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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 und wird seitdem regelmäßig angepasst.

Die Auszahlung der Gewinnbeteiligung erfolgt jeweils im April / Mai eines Jahres für das Vorjahr.

Weiterhin bekommen alle Mitarbeiter einen monatlichen Gutschein von Edenred City über 50€.

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

Parameter der Mitarbeiterzufriedenheit sind für uns:

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

Personalfuktuation (ohne, alters- bzw. krankheitsbedingte Veränderungen)

Personalfuktuation	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Mitarbeiter: Soll	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0-1	0 - 1
Ist Stand: 12/2023	0			.		.

Teilnahme an Betriebsfeiern

Teiln. an Betriebsfeiern	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%	≈ 70%
Ist Stand: 12/2023	61%					

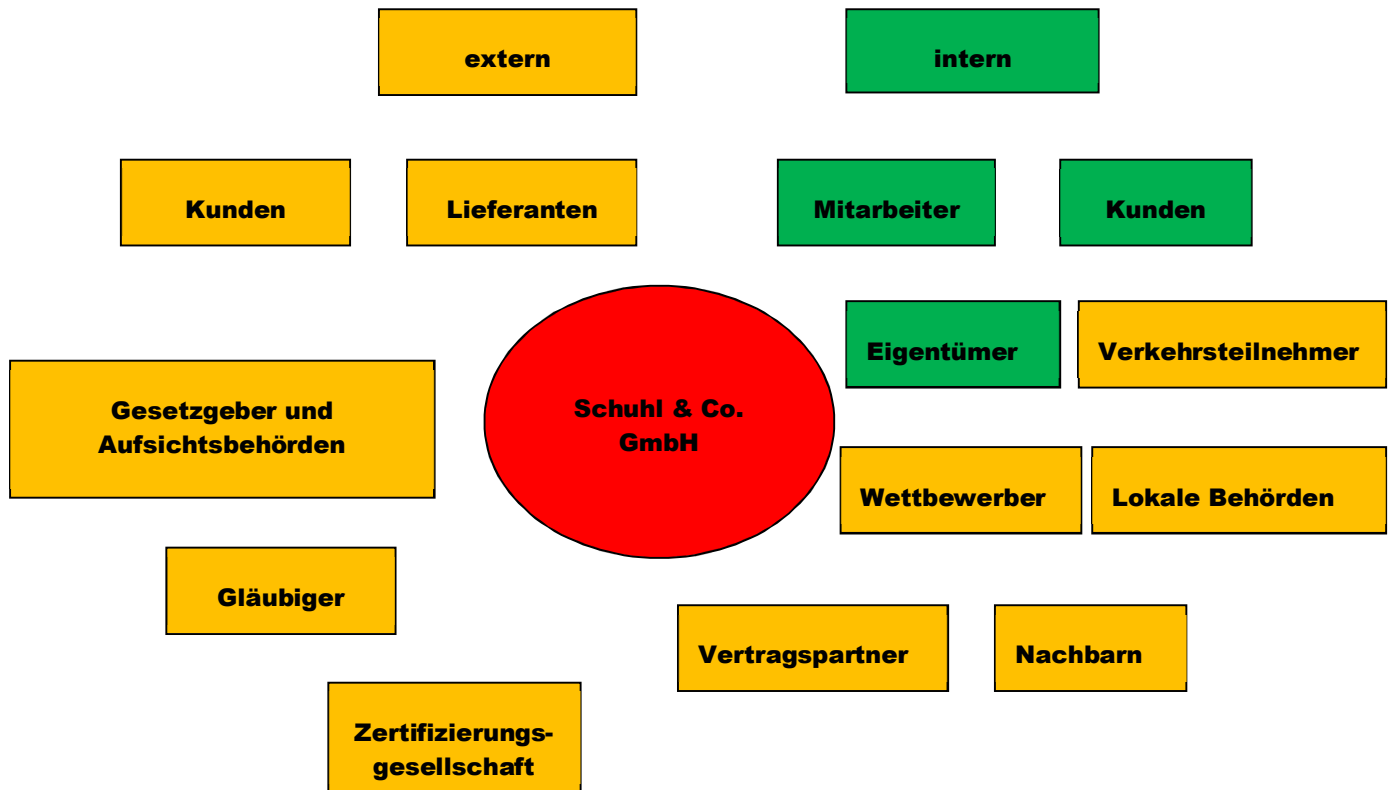


Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

1.3 Interessierte Parteien – Anforderungen und Erwartungen

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

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



1.3.1 Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien

Um unserer Unternehmensverantwortung und dem wachsenden Interesse seitens der an uns interessierten Parteien wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümer, Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden, Gesellschaft, Gläubiger, Zertifizierungsgesellschaften, Vertragspartner, Nachbarn, Wettbewerber, 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 2023 – Stand 01.2024

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
Zertifizierungsgesellschaft	Mittel	Einhaltung von Normen, Gesetzen Umsetzung relevanter Auflagen	Qualitätsmanagementsystem HP AnfPro HP EMPro HP Serienpro MP KuFoPro 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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

interessierte Partei	Einfluss	Erfordernisse/Erwartungen	dokumentierte Informationen
Wettbewerber	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
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

[Link zur Risikobewertung der interessierten Parteien](#)

[Link zur Risikobewertung übergeordnete Unternehmensrisiken](#)

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

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

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

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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

1.4 Kundenzufriedenheit

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

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

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

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

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

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

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

Scorecards VW:

- | | |
|---|---|
| 1. Belastungsanzeigen Online (BAO) | zur Zeit keine (04.12.2023) |
| 2. Bemusterung Online (BeOn): | zur Zeit keine (04.12.2023) |
| 3. Konzern Problem Management (KPM-EE): | zur Zeit keine (04.12.2023) |
| 4. Konzern Problem Management (KPM-QS): | zur Zeit keine (04.12.2023) |
| 5. Lieferanten-Teile Information Online (LION): | 1 Eintrag alt aus 2012
2 Einträge wegen aktueller Bemusterung, QS bereits in Kontakt mit Kunde |
| 6. Qualitätsstatus (SCQ): | kein Störfall (04.12.2023) |

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: Re-5: 80272202 Rekl 1022 NCM APA 2022 0181 1 Mutter ohne SfC, Rückweisung da Ursache unklar, Teile konnten nicht beigestellt werden.
5. NCM Status: Re-2: 80272202 NCM 2022 0366 Nummernangabe auf Label sollte geändert werden, Kosten-Rückweisung wegen Vorgehensweise von Autoliv: unautorisierte Veranlassung der NA.
6. NCM Status: Re-6: NEW SORT REQUEST FOR NCM 2023 0181 Folge von: 80272202 NCM 2022 0366 Nummernangabe auf Label sollte geändert werden, Kosten-Rückweisung unautorisierte Veranlassung der NA. Für übriggebliebener LB von 2022, nicht mehr klärbar.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

Kundenspezifische Forderungen:

Continental, ZF und Bosch: keine, nicht erforderlich

1.4.2 Lieferantenbewertung

Die Auswertung der Lieferantenbewertung beläuft sich auf ≥ 30 Kunden für 2023 und in den folgenden Jahren.

Da wir erst am Anfang des Jahres stehen, erwarten wir noch bis April 2024 weitere Bewertungen von unseren Kunden für das Jahr 2023 zu bekommen.

Ergebnis der Lieferantenbewertungen:

Soll 2023:	30 Kunden	28 x A-Lieferant 2 x A/B-Lieferant
Stand 12/23:	9 Kunden	9 x A-Lieferant
Soll 2024:	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 2023 – Stand 01.2024

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	2021	2022	2023	2024
Soll	60	60	60	60
Ist Stand: 12/2023	35	43	56	

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 2023 – Stand 01.2024

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 2024 übereinstimmt. Damit verbunden ist auch eine Verbreiterung des Kundenspektrums.

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

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

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

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

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

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

Weitere Erhöhungen in 2021 sind aus der folgenden Tabelle ersichtlich.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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

1. Grundpreisanhebung für Drähte ab 01.10.2003	30 €/To.
2. Materialteuerungszuschlag ab 01.01.2005	370 €/To.
3. Materialteuerungszuschlag ab 01.07.2005	334 €/To.
4. Überführ. des MTZ in Gesamtpreis ab 01.01.2006	300€/To. + Preis Stand 12/03
5. Überführ. des MTZ in Gesamtpreis ab 01.07.2006	340€/To. + Preis Stand 12/03
6. Gesamtpreis ab 01.01.2007	370€/To. + Preis Stand 12/03
7. weitere 75€/tonne 1HJ 2008	445€/To. + Preis Stand 12/03
8. weitere 300€/tonne für das 3. Quartal 2008	745€/To. + Preis Stand 12/03
9. keine Erhöhungen für das 4. Quartal 2008	745€/To. + Preis Stand 12/03
10. 200€/To. Preissenkung ab 1. Quartal 2009	545€/To. + Preis Stand 12/03
11. 130€/To. Preissenkung ab 2. Quartal 2009	415€/To. + Preis Stand 12/03
12. 20€/To. Preissenkung ab 3. Quartal 2009	395€/To. + Preis Stand 12/03
13. 35€/To. Preiserhöhung ab 4. Quartal 2009	430€/To. + Preis Stand 12/03
14. 20€/To. Preissenkung ab 1. Quartal 2010	410€/To. + Preis Stand 12/03
15. 130€/To. Preiserhöhung ab 2. Quartal 2010	540€/To. + Preis Stand 12/03
16. 120€/To. Preiserhöhung ab 3. Quartal 2010	680€/To. + Preis Stand 12/03
17. 140€/To. Preiserhöhung ab 2. Quartal 2011	820€/To. + Preis Stand 12/03
18. 30€/To. Preissenkung ab 01.11.2011	790€/To. + Preis Stand 12/03
19. 30€/To. Preissenkung ab 01.12.2011	760€/To. + Preis Stand 12/03
20. 30€/To. Preissenkung ab 16.01.2012	730€/To. + Preis Stand 12/03
21. 20€/To. Preissenkung ab 01.02.2012	710€/To. + Preis Stand 12/03
22. 50€/To. Preissenkung ab 01.11.2012	660€/To. + Preis Stand 12/03
23. 40€/To. Preissenkung ab 01.04.2013	620€/To. + Preis Stand 12/03
24. 25€/To. Preissenkung ab 01.01.2015	595€/To. + Preis Stand 12/03
25. 90€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2017	725€/To. + Preis Stand 12/03
26. 130€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2018	855€/To. + Preis Stand 12/03
27. 30€/To. Preissenkung ab 01.07.2019	825€/To. + Preis Stand 12/03
28. 23€/To. Preissenkung ab 01.01.2020	790€/To. + Preis Stand 12/03
29. 10€/To. Preissenkung ab 01.10.2020	780€/To. + Preis Stand 12/03
30. 75€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2021	855€/To. + Preis Stand 12/03
31. 275€/To. Preiserhöhung ab 01.07.2021	1.130€/To. + Preis Stand 12/03
32. 215€/To. Preiserhöhung ab 01.01.2022	1.345€/To. + Preis Stand 12/03
33. 200€/To. Preiserhöhung ab 01.07.2022	1.545€/To. + Preis Stand 12/03
34. 115€/To. Preissenkung ab 01.01.2023	1.430€/To. + Preis Stand 12/03
35. 10€/To. Preissenkung ab 03.05.2023	1.425€/To. + Preis Stand 12/03
36. 115€/To. Preissenkung ab 01.07.2023	1.310€/To. + Preis Stand 12/03

Zurzeit 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. Preiserhöhung	für das 1. Halbjahr 2021
495,00€/To. Preiserhöhung	für das 2. Halbjahr 2021
170,00€/To. Preiserhöhung	ab 01.01.2022
180,00€/To. Preiserhöhung	ab 01.07.2022



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

150,00€/To. Preissenkung ab 01.06.2023

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

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

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

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

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

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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

2.1.1 Umsatzverteilung

Umsatzverteilung im Jahr 2023:	Automobilindustrie	8,30%
	Automobilzulieferer	18,20%
	Händler	36,40%
	Hersteller Verbindungselemente	14,70%
	Industrie allgemein	19,60%
	Elektroindustrie und Dienstleister	2,80%
Umsatzverteilung im Jahr 2024:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2025:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2026:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2027:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%
Umsatzverteilung im Jahr 2028:	Automobilindustrie	8,00%
	Automobilzulieferer	16,00%
	Händler	36,00%
	Hersteller Verbindungselemente	18,00%
	Industrie allgemein	19,00%
	Elektroindustrie und Dienstleister	3,00%

Daten können unter Kapitel 4.6 entnommen werden.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

2.2 Marktbeobachtung

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

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

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

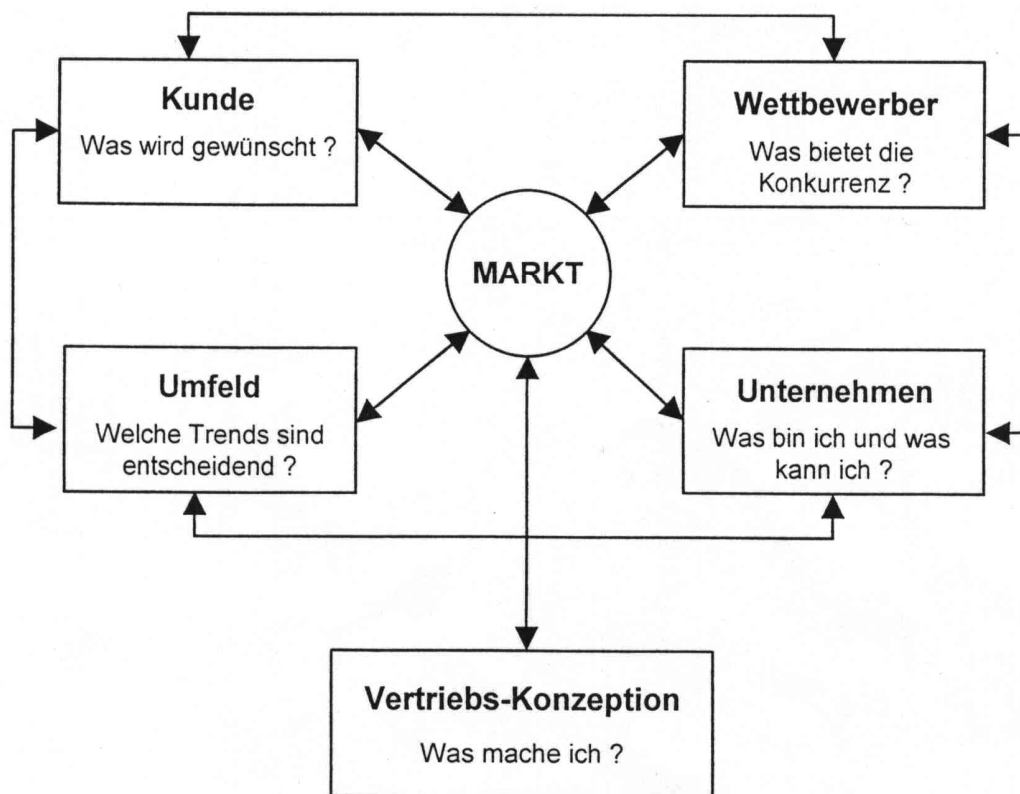
Unsere Marktbeobachtungen beziehen sich bisher aufgrund der Teilestruktur auf den Vergleich von materiellen und dimensionellen Prüfungen von Wettbewerbsanteilen, die wir von unseren Kunden erhalten oder aufgrund von Informationen unserer Kunden.

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

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

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

Bezogen auf unser zukunftsorientiertes Handeln gilt folgende Abbildung:





Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		283%	243%	318%	276%	251%
Ist Stand: 12/2023	100%					

3.2 Cash-flow

Betrieblich erwirtschafteter Cash flow

Betr. erw. Cash-flow	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		107%	100%	120%	107%	109%
Ist Stand: 12/2023	100%					

Relation für das Eigenkapital

Relation Eigenkapital	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		79%	72%	85%	74%	74%
Ist Stand: 12/2023	100%					

Relation für das Gesamtkapital

Relation Gesamtkapital	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		103%	95%	111%	97%	97%
Ist Stand: 12/2023	100%					

Relation des Umsatzes

Relation Umsatz	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		106%	97%	114%	99%	100%
Ist Stand: 12/2023	100%					



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

3.3 Wertschöpfung

Produktionswert

Produktionswert	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		101%	103%	105%	107%	108%
Ist Stand: 12/2023	100%					

Vorleistungen

Vorleistungen	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		96%	98%	100%	102%	102%
Ist Stand: 12/2023	100%					

Wertschöpfung

Wertschöpfung	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		108%	109%	113%	115%	117%
Ist Stand: 12/2023	100%					

3.4 Eigenkapital

Eigenkapital	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		106%	108%	111%	114%	117%
Ist Stand: 12/2023	100%					

3.5 Liquidität

Barliquidität (Liquiditätsgrad 1)

Barliquidität	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		97%	101%	108%	120%	127%
Ist Stand: 12/2023	100%					

einzugsbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 2)

Einzugsbed. Liquidität	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		91%	95%	99%	106%	110%
Ist Stand: 12/2023	100%					

umsatzbedingte Liquidität (Liquiditätsgrad 3)

Umsatzbed. Liquidität	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		92%	92%	106%	108%	109%
Ist Stand: 12/2023	100%					



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

3.6 Umsatzerlöse

Umsatz	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		101%	103%	106%	108%	109%
Ist Stand: 12/2023	100%					

3.7 Rating mit R-Cockpit nach VDA-Vorgabe

Rating	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll	>= A	>=A	>= A	>= A	>= A	>= A
Ist Stand: 12/2023	A-					

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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

4 Qualitätsbezogene Kosten

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

Die qualitätsbezogenen Kosten sind in die 3 folgenden Kostenblöcke unterteilt:

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

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

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

Fehlerverhütungskosten	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		110.000 €	100.000 €	90.000 €	90.000 €	85.000 €
Ist Stand: 12/2023	113.324 €					

Prüfkosten	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		420.000 €	400.000 €	385.000 €	385.000 €	380.000 €
Ist Stand: 12/2023	450.402 €					

Fehlerkosten	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Soll		125.000 €	115.000 €	105.000 €	100.000 €	90.000 €
Ist Stand: 12/2023	126.857 €					



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

5 Bewertung des QM-Systems und Managementreview

5.1 Bewertung der Requalifizierung 02/23 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 1 NC-2 Nebenabweichung, die per 8D-5W-Bearbeitungsverfahren via CARA (Portal der IATF) termingerecht geschlossen wurde und damit das Zertifikat zum 08.03.2023 bestätigt werden konnte.

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

5.2 Bewertung des internen Audits 2023

Das interne Systemaudit 2023 bestand, bedingt durch die Änderung in der Geschäftsleitung, im Wesentlichen in der Überprüfung des Abgleichs der Prozesseigner in der Dokumentenstruktur und die Reduzierung der als Prozesse ausgewiesenen Arbeitsabläufe durch Abstufung auf Arbeitsanweisungen an die vorhandenen Prozesse.

Das aktuelle Ergebnis von 25,0 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 2023 – Stand 01.2024

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 2023 bestanden, bedingt durch die Änderung in der Geschäftsleitung, im Wesentlichen in der Überprüfung des Abgleichs der Prozesseigner in 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 2023.xls](#)

Bericht Internes Audit auf VDA 6.3 Basis unter:
[ZVDA 6 3 Schuhl Intern Auditbericht Rev 2016 V6 04.12.2023](#)

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 auch 2022 weiterhin noch auf Lieferantenbesuche.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

Für das Geschäftsjahr 2023 wurde in Übereinstimmung zwischen neuer Geschäftsleitung und Qualitätsleitung festgelegt, dass die Auditierung auf der Basis der Lieferantenbewertung (Lieferanten-Liste) im 2. Halbjahr wieder aufgenommen wird.

In dieser Folge wurden 2 Potentialanalysen im Beschichtungsbereich durchgeführt. In beiden Fällen handelt es sich um Firmen, die während der Pandemie als externe Behandler zu uns hinzugekommen sind und aus bekannten Gründen bisher noch nicht besucht wurden.

- 1) Fa. Benda, Hemer – Spezialbeizeerei für Edelstähle und Titan,
Ergebnis: Freigabe (Grün-31/ Gelb-2/ Rot-0)
- 2) Fa. Wever, Lüdenscheid – Beschichter speziell für Kupfer- und Nickeloberflächen,
Ergebnis: Freigabe (Grün-31/ Gelb-5/ Rot-0))

5.4.3 Prozeßaudits von Kunden

Audithistorie

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)
11. Fa. Würth, Bad Mergentheim	2023	95%	A (Vda 6.3- Follow-up zu 2018)
12. Fa. Voss, Wipperfürth	2023	95%	A (Vda 6.3)

2023 haben wir erneut im jährlichen Auftrag der Fa. Berrang / Brembo in Form einer internen Auditierung die Handhabung und Überwachung der „Besonderen Merkmale“ zur beiderseitigen Zufriedenheit überprüft und bestätigt.

Bericht unter: [Self Audit for Significant Characteristics \(Berrang/Brembo\)](#)

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

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

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

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

2023 zeigen die internen Auditergebnisse und die damit übereinstimmenden Auditbewertungen durch Fa: Würth und Voss, dass die Funktionalität und Abläufe innerhalb unseres QM-Systems stabil integriert sind und sich sowohl in der Pandemie als auch der Kurzarbeit bewähren.



5.4.4 Bewertung des Handbuch QS- Labor

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

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

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

Im internen Audit 2022/23 wurde die Aktualität bestätigt.

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



5.4.5 Bewertung IATF Sanctions Interpretations 12-2023

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2023.

Link zu [Sanctions Interpretations Bewertung 2023-12](#)

5.4.6 Bewertung VW Volkswagen-Group_CSR_IATF-16949_Jan-2018-2023

Die interne Prüfung ergab keine Änderungen oder Nachtragsforderungen in 2023.

Link zu [QM-Bericht CSR IATF-16949 Jan-2018-2023](#)

Aktualität reauditert Änderungen betreffen im Wesentlichen die Abwehr von Cyberangriffen.

5.4.7 Bewertung Autoliv CSR ASM Updates 2023

Die interne Prüfung ergab keine notwendigen Änderungen an unseren Abläufen in 2023

Link zu [Autoliv CSR-ASM 2023](#)

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“](#)

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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

5.6 Kennzahlen

HP AnfPro Ø-Durchlaufzeit Anfrage zu Angebot:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage	< 7 Tage
Ist Stand: 12/2023	9,65	13,96	15,26	

außerhalb Plan, Maßnahmen notwendig

wegen Personalveränderung VK/Logistik, zusätzliches Personal für VK/VT wird gesucht, Stellenanzeige geschaltet

HP AnfPro/KuFuPro Ø-Durchlaufzeit Kundenforderungen:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage	< 14 Tage
Ist Stand: 12/2023	4,67	5,14	4,11	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP AnfPro/EmPro/SerienPro Ø-Prüfzeit Normen u. Spezifikationen:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage	< 10 Tage
Ist Stand: 12/2023	4,00	5,00	0,00	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro Ø-Erstmuster-Termintreue	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage	< 5 Tage
Ist Stand: 12/2023	7,47	12,28	10,50	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

Materialverfügbarkeit schwierig, Personalprobleme in der Presserei lösen, Lieferverzögerungen frühzeitig anmahnen
Einführung Sitzungen zwischen, Logistik, FS und EK um frühzeitig den Kunden zu informieren

HP EMPro/SerienPro Anteil i.O. -Produktion/Monat	2021	2022	2023	2024
Soll	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%
Ist Stand: 12/2023	99,23%	99,03%	96,32%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Anteil Nacharbeit/Monat	2021	2022	2023	2024
Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2023	0,37%	0,50%	1,76%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Beobachten, da der Anteil überdimensional gestiegen ist.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

HP EMPro/SerienPro Anteil Verschrottung/Monat	2021	2022	2023	2024
Soll	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%
Ist Stand: 12/2023	0,40%	0,43%	0,38%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EMPro/SerienPro Ø-Terminüberschreitung Lieferanten:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Ist Stand: 12/2023	8,68%	7,46%	7,33%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ø-Terminabweichungen Serie:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 5%	< 5%	< 5%	< 5%
Ist Stand: 12/2023	4,4%	4,8%	4,7%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Presserei Rückmeldungen/Monat:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2023	2,70 h	2,84 h	2,52 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Gewindeschneiderei Rückmeldungen/Monat:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2023	2,32 h	2,35 h	2,26 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Combymontage Rückmeldungen/Monat:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2023	2,50 h	2,50 h	2,60 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

HP SerienPro Presserei Produktivität/Monat:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	n.n.	> 21.000 Stk/h	> 21.000 Stk/h	> 21.000 Stk/h
Ist Stand: 12/2023		18.424	15.092 Stk/h	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

wegen Krankheit, Kurzarbeit; fehlende Auslastung, Personalprobleme lösen

HP SerienPro Gewindeschreinerei Produktivität/Monat:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	n.n.	> 22.000 Stk/h	> 22.000 Stk/h	> 22.000 Stk/h
Ist Stand: 12/2023		17.292 Stk/h	19.153 Stk/h	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

wegen Krankheit, Kurzarbeit; fehlende Auslastung, beobachten

HP SerienPro Combymontage Produktivität/Monat:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	n.n.	> 14.000 Stk/h	> 14.000 Stk/h	> 14.000 Stk/h
Ist Stand: 12/2023		13.073 Stk/h	11.157 Stk/h	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

wegen Krankheit, Kurzarbeit; fehlende Auslastung, beobachten

HP SerienPro Techn. Reklamationen/Lieferungen	2021	2022	2023	2024
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2023	0,21%	0,16%	0,30%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Log. Reklamationen/Lieferungen	2021	2022	2023	2024
Soll	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%	< 0,5%
Ist Stand: 12/2023	0,26%	0,25%	0,22%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Kosten Sonderfrachten/Umsatz:	2021	2022	2023	2024
Soll	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%
Ist Stand: 12/2023	0,07%	0,06%	0,10%	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

Situation Materialverfügbarkeit schwierig, Kurzarbeit, verlängerte Lieferzeiten bei Lieferanten (Oberfläche, Wärmebehandlung), beobachten



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

HP SerienPro Einkaufsvolumen / Umsatz:	2021	2022	2023	2024
Soll	< 50%	< 50%	< 50%	< 50%
Ist Stand: 12/2023	38,18%	38,20%	34,47%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro N.I.O. QS-pflicht. Wareneingänge:	2021	2022	2023	2024
Soll	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%	< 1,5%
Ist Stand: 12/2023	0,32%	0,22%	0,00%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Ausfallzeit Maschinenpark:	2021	2022	2023	2024
Soll	< 0,80%	< 0,80%	< 0,80%	< 0,80%
Ist Stand: 12/2023	0,20%	0,07%	0,02%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Auslastung:	2021	2022	2023	2024
Soll	<=50%	<=50%	<=50%	<=50%
Ist Stand: 12/2023	42,40%	44,60%	42,35%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Die Abhängigkeit wurde auf die max. Maschinenlaufzeit geändert.

HP SerienPro Leistung Fertigung:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h	< 2,75 h
Ist Stand: 12/2023	2,46 h	2,51 h	2,39 h	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Keine Abhängigkeit mehr vom Planumsatz.

HP SerienPro Anteil Reklamationen/Wareneingänge	2021	2022	2023	2024
Soll	< 3%	< 3%	< 3%	< 3%
Ist Stand: 12/2023	0,31%	0,20%	0,00%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP EmPro/PbLiefPro Erledigungsgrad EMPB's Lieferanten	2021	2022	2023	2024
Soll	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage	< 60 Tage
Ist Stand: 12/2023	40	44	33	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Stellungnahmen in < 60 Tagen erl.:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	> 75%	> 75%	> 75%	> 75%
Ist Stand: 12/2023	100%	82%	100%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

HP SerienPro Reklamation Lieferanten Anteil min. ISO 9001 zerti. Lieferanten:	2021	2022	2023	2024
Ø-Soll	= 100%	= 100%	= 100%	= 100%
Ist Stand: 12/2023	100%	100%	100%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Auftragsbestand / Planumsatz:	2021	2022	2023	2024
Soll	> 40%	> 40%	> 40%	> 40%
Ist Stand: 12/2023	69,96%	69,24%	60,84%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Umsatz-Ø / Planumsatz:	2021	2022	2023	2024
Soll	> 100%	> 100%	> 100%	> 100%
Ist Stand: 12/2023	103,14%	99,22%	101,19%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Gewinnquote vor Steuern:	2021	2022	2023	2024
Soll	> 3%	> 3%	> 3%	> 3%
Ist Stand: 12/2023	1,63%	0,20%	0,49%	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

Preissteigerungen Strom, Gas, Stahl, Oberflächen, Härten und allem.

Vertrieb muss verstärkt nach neuen Teilen und/oder neuen Kunden suchen. Preis- und Angebotsstrategie verändern.

Personelle Verstärkung im Verkauf/Vertrieb

MP Rating mit R-Cockpit:	2021	2022	2023	2024
Soll	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+	>= BBB+
Ist Stand: 12/2023	A-	A-	A-	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Ergebnisbeteiligung Mitarbeiter:	2021	2022	2023	2024
Soll	>= 200€	>= 200€	>= 200€	>= 200€
Ist Stand: 12/2023	498€	124€	176€	

außerhalb Plan, Verfolgung notwendig

beobachten



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

MP Krankheitsquote:	2021	2022	2023	2024
Soll	< 4%	< 4%	< 4%	< 4%
Ist Stand: 12/2023	3,64%	6,45%	6,25%	

außerhalb Plan, Maßnahmen erforderlich

Langzeitkranke, beobachten. Zurzeit noch überbrückbar

MP Mitarbeiterbefragung (1/2 der gesamten Mitarbeiter/Jahr):	2021	2022	2023	2024
Soll	>= 50%	>= 50%	>= 50%	>= 50%
Ist Stand: 12/2023	51%	54%	53%	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

MP Zufriedenheitsniveau:	2021	2022	2023	2024
Soll	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5	<= 2,5
Ist Stand: 12/2023	2,19	2,25	2,17	

Im Plan, keine Maßnahmen erforderlich

Zertifizierungen	2022	2023	2024	2025
Soll	Status erhalten	Status erhalten	Rezertifizierung Energieaudit nach DIN 16247 TISAX	Status erhalten
Ist Stand: 12/2023	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 2023 festgestellten Nebenabweichungen wurden zur Systemverbesserung genutzt, per 8D-5W-Bearbeitung termingerecht via CARA-Portal geschlossen und das Zertifikat damit erneuert.

Zertifizierer bleibt LRQA.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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 so gut wie 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 die verschiedensten Abteilungen erstellt.

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

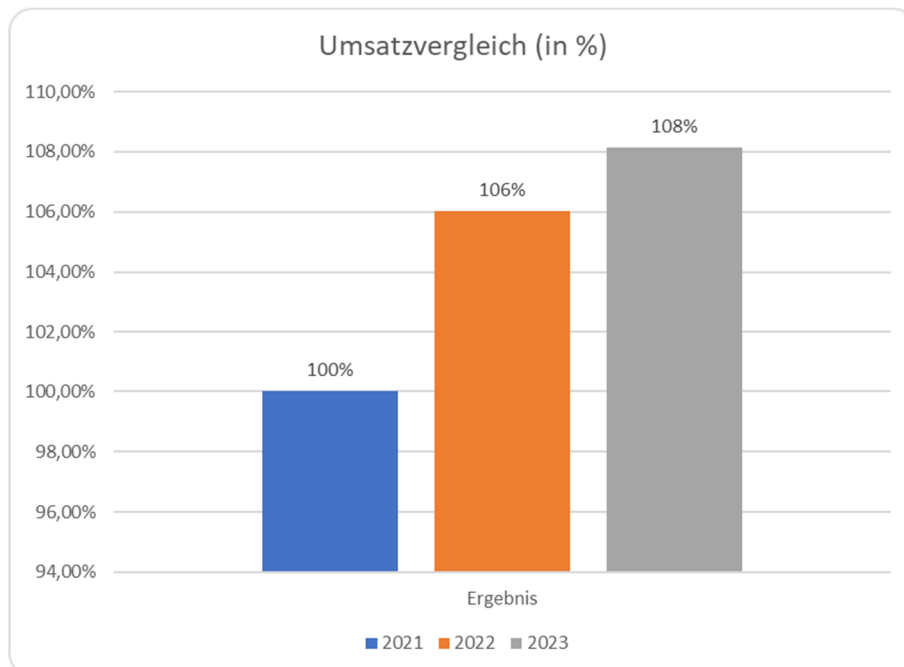
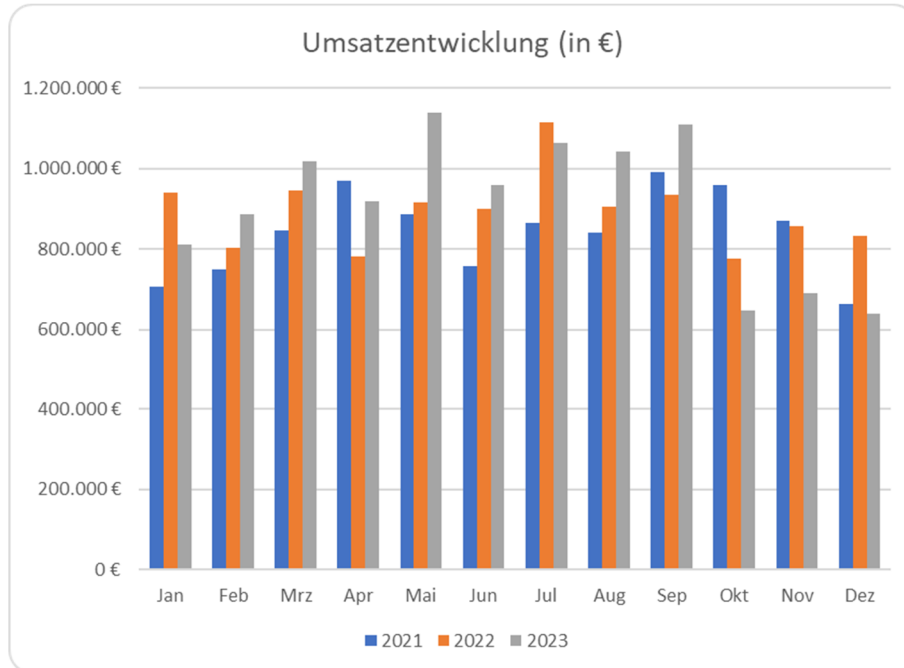
Resultierendes Projekt:

- ◆ ERP-System



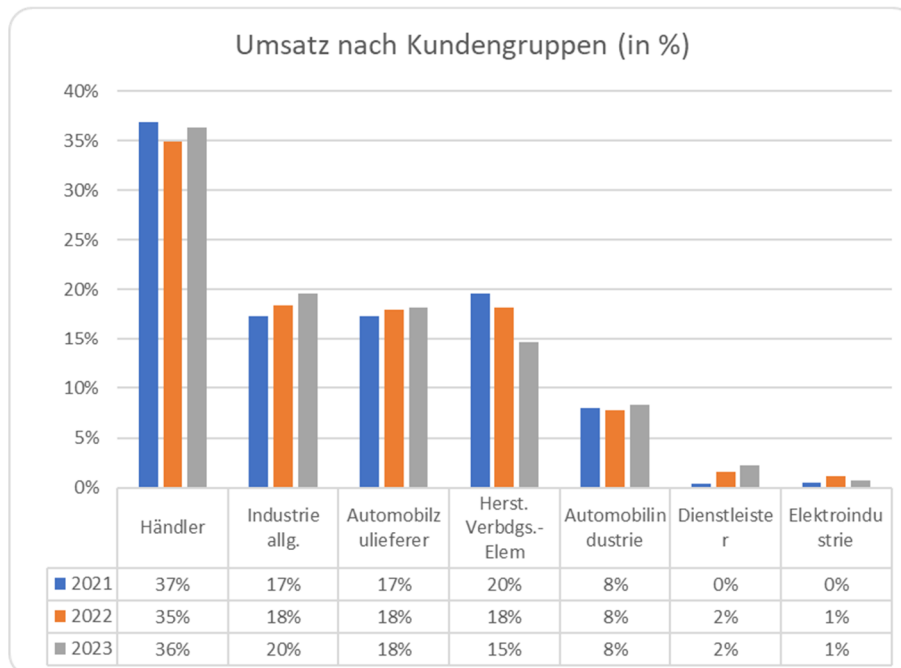
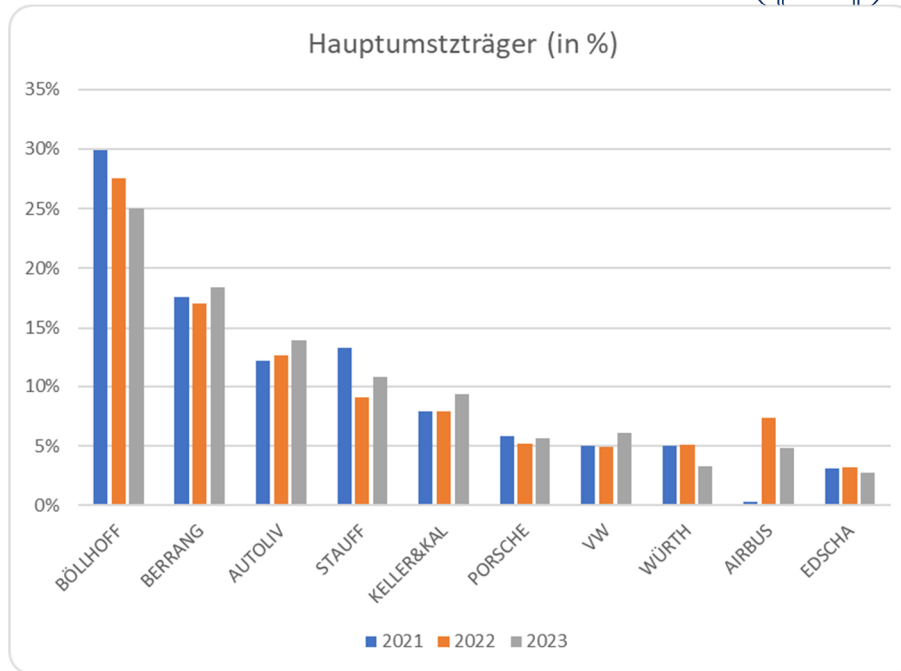
Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

6 Diagramme



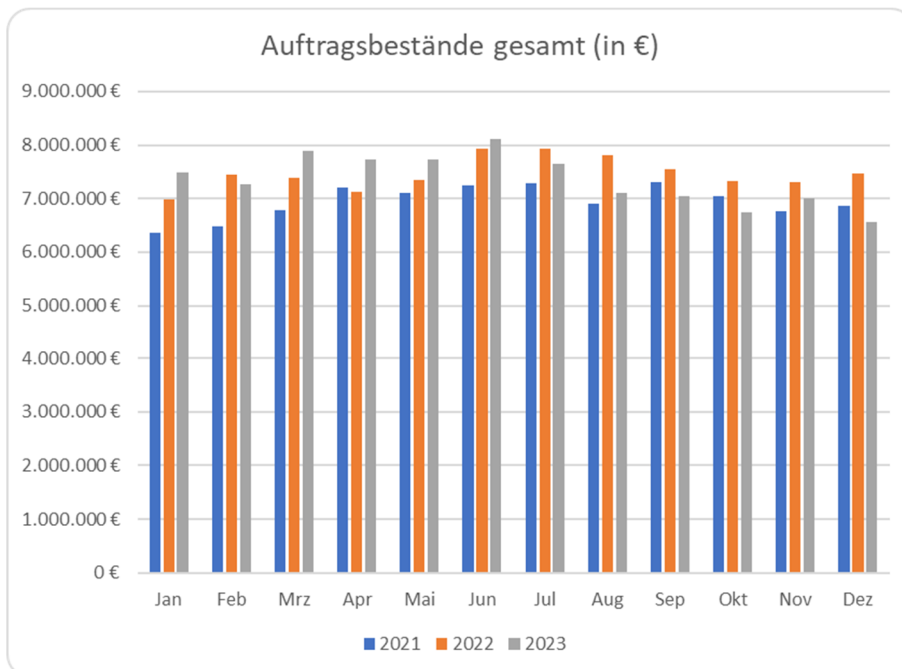
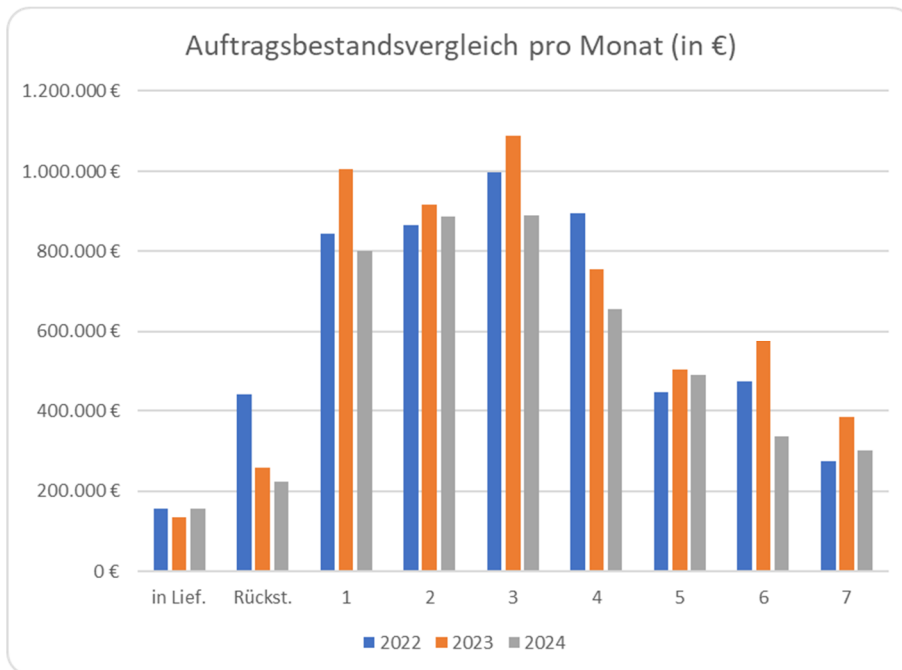


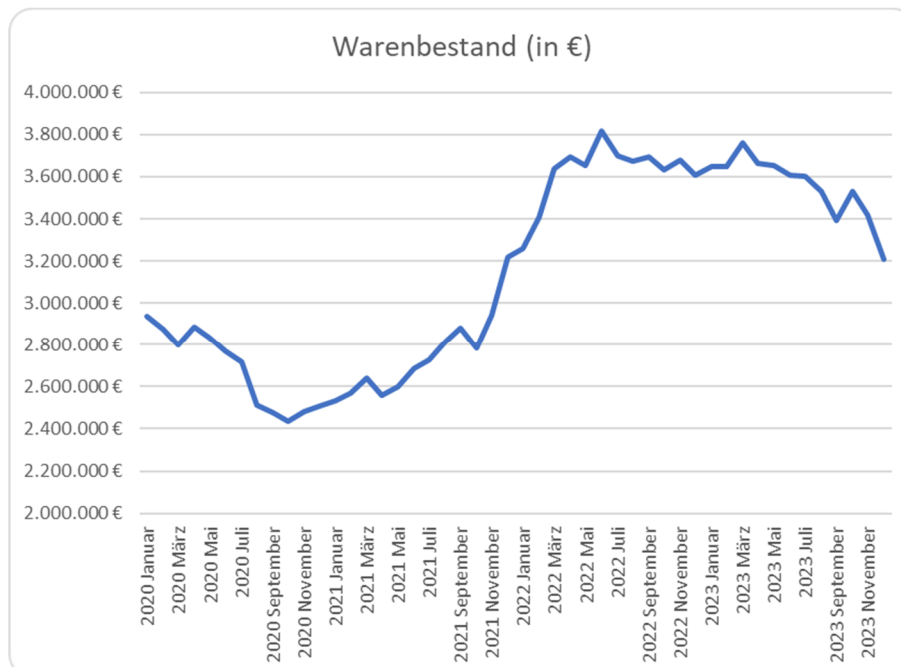
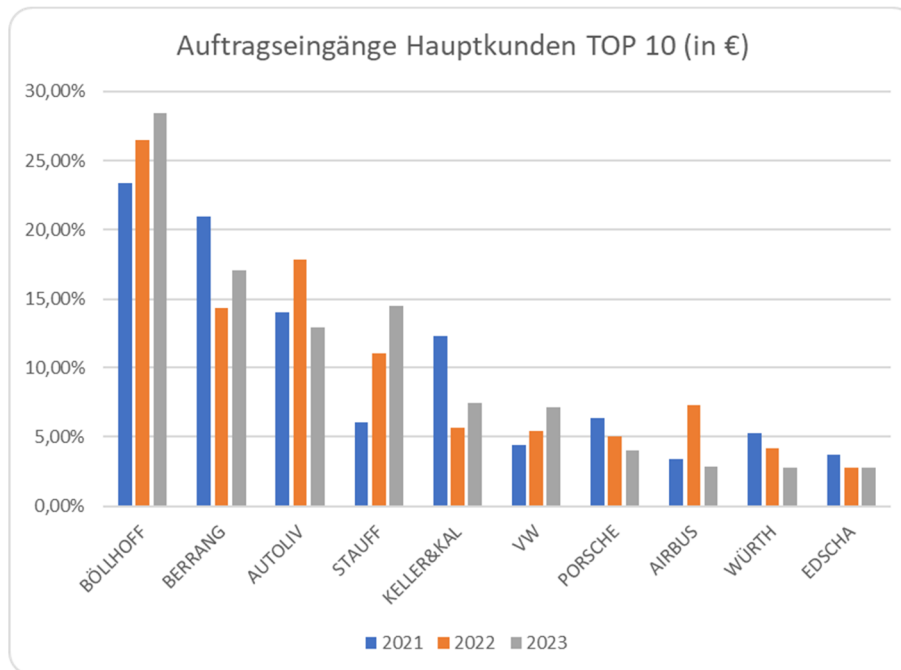
Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

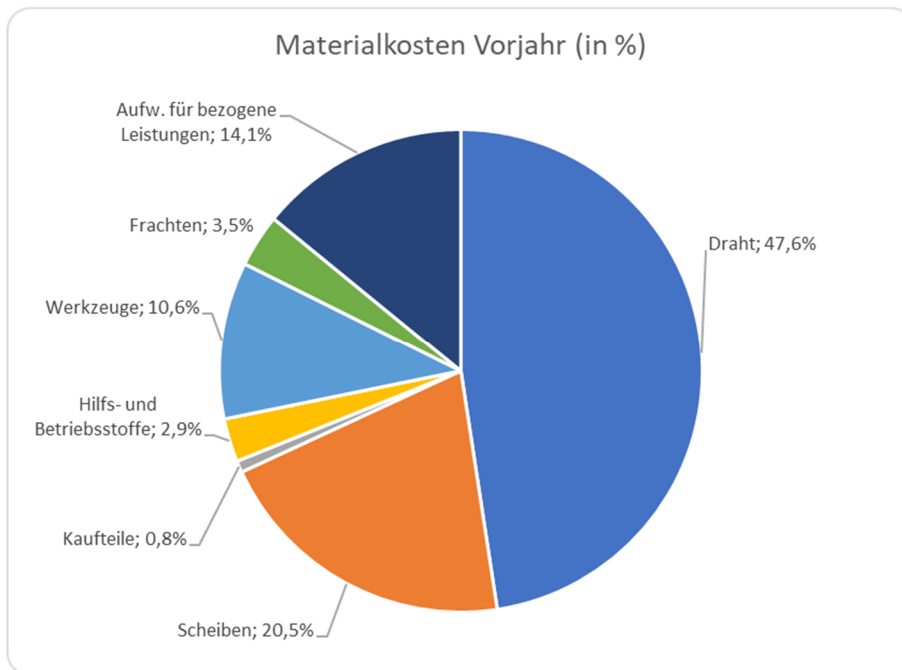
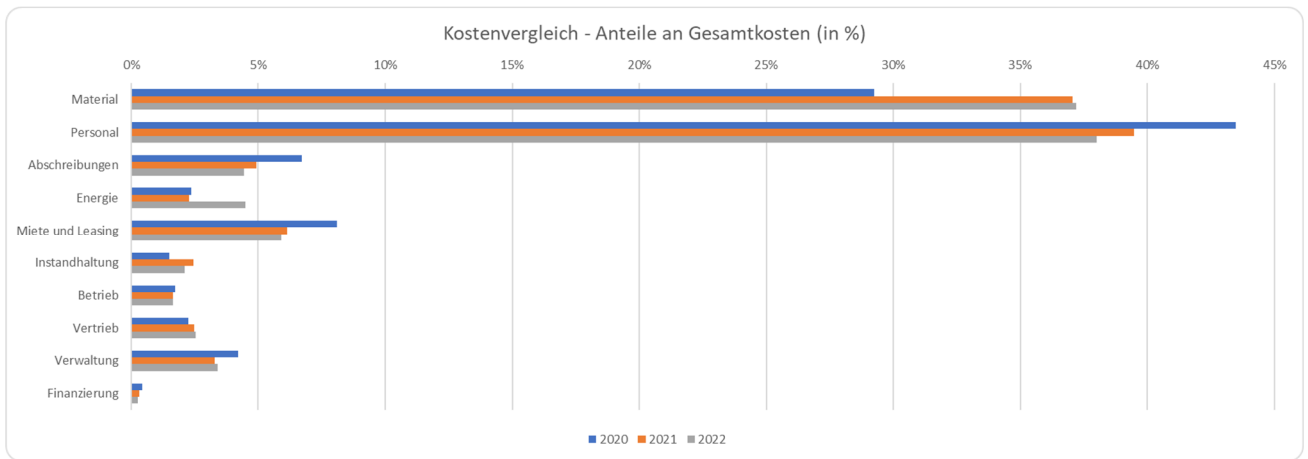


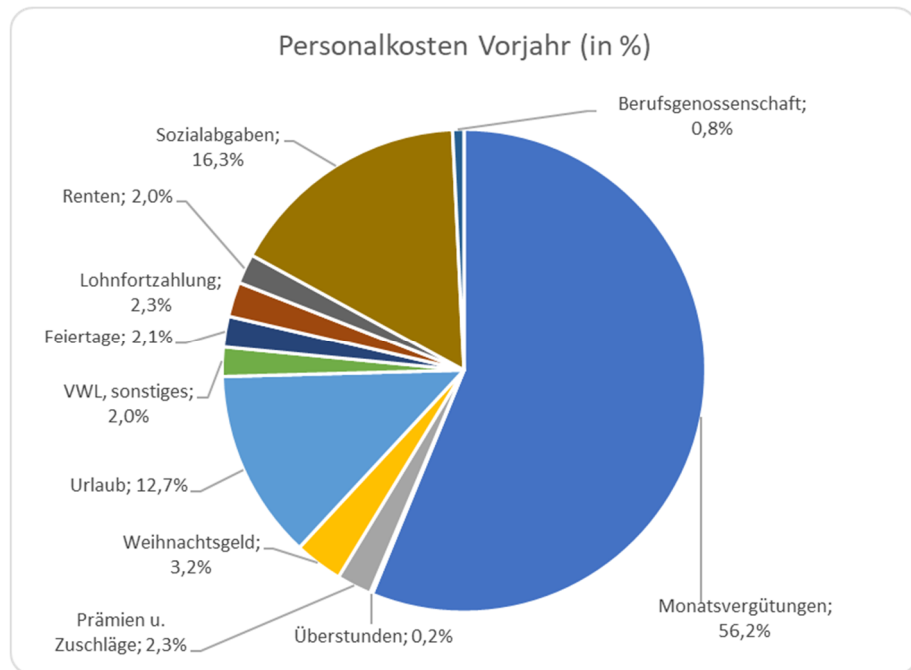


Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024











7 Lagebericht für das Geschäftsjahr 2022

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

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für das Geschäftsjahr 2022 blieben, wie auch schon in den Vorjahren, von Krisen geprägt. An erster Stelle zu nennen ist hier der Krieg in der Ukraine und die damit verbundenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Folgen, wie bspw. die Energiekrise, die hohe Inflation und die angespannte Lage an den Rohstoffmärkten. Insgesamt wuchs die globale Wirtschaft im Vergleich zum Vorjahr allerdings wieder. Das weltweite reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) wuchs laut Internationalem Währungsfonds (IWF) im Jahr 2022 um 3,5%. Im Vorjahr war das reale BIP noch kräftige 5,9% gewachsen, nachdem eine wirtschaftliche Erholung nach der Corona-Pandemie eingesetzt hatte. Diese Verlangsamung des Wachstums im Welthandel ist auf einen Rückgang der globalen Nachfrage zurückzuführen. Der Krieg in der Ukraine hat eine kostspielige humanitäre Krise ausgelöst und führt zu wirtschaftlichen Schäden, die zu einer erheblichen Verlangsamung des globalen Wachstums im Jahr 2022 und zu einem deutlichen Anstieg der Inflation führten. Die Energie-, Kraftstoff- und Lebensmittelpreise sind rapide gestiegen. Kriegsbedingte Rohstoffpreiserhöhungen und ein sich ausweitender Preisdruck haben laut IWF-Experten zu einer weltweiten Inflation von 8,7% geführt. Die Konsumenten weltweit verhalten sich aufgrund der hohen Inflation zurückhaltend. Daneben belastete im Jahr 2022 die unerwartet schwache Entwicklung der chinesischen Wirtschaft die Weltwirtschaft. Die Wirtschaft in China wuchs nur um knapp 3,00%. Im Vorjahr lag hier das Wachstum des realen Bruttoinlandsproduktes noch bei 8,45%.

Auch in der EU zeigte sich eine ähnliche Entwicklung. Das Wachstum des realen BIPs verlangsamte sich von im Vorjahr 5,4% auf 3,5% im Jahr 2022. Gründe hierfür sind die bereits oben genannten. Auf der Angebotsseite schränkten Engpässe bei der Versorgung mit Energie, Rohstoffen und Vorprodukten und die damit verbundenen hohen Kosten die Produktion ein, insbesondere in energieintensiven Wirtschaftsbereichen. Auf der Nachfrageseite schmälerte vor allem die hohe Inflation die Realeinkommen und dämpft trotz erheblicher Unterstützung durch die Fiskalpolitik den Konsum der privaten Haushalte, während die Verlangsamung des Exportmarktwachstums und die steigenden Zinssätze die privaten Investitionen belastete.

In Deutschland lag das Wachstum des realen BIPs bei 1,8%. Im Jahr 2021 war die Wirtschaft noch um 2,6% gewachsen. Besonders die hohe Abhängigkeit von russischen Energieimporten und die hohe deutsche Inflation von 7,8% belasteten die deutsche Wirtschaft. Auch hier reagierten die Konsumenten, wie in der gesamten EU, mit einer großen Zurückhaltung auf die hohe Inflation. Die Leitzins Erhöhungen der Europäischen Zentralbank bewirkten auch in Deutschland einen Rückgang der Investitionen bei den Unternehmen. Dies führte, vor allem in den letzten beiden Quartalen des Jahres 2022, zu einem deutlichen verlangsamten BIP-Wachstum. Der Fachkräftemangel und die Angst vor einer Lohn-Preis-Spirale drückten zusätzlich auf das deutsche Wachstum.

Das BIP wuchs in den wachsenden Märkten der Schwellenländer im Jahr 2022 insgesamt um 4,0%. Auch die USA (2,1%) und das Vereinigte Königreich (4,1%) konnten ein BIP-Wachstum verzeichnen. Allerdings machten sich auch hier die Folgen des Krieges in der Ukraine deutlich bemerkbar.

Für das Jahr 2023 deuten die Prognosen auf ein deutlich verlangsamtes Wachstum der Wirtschaft hin; teilweise gehen die Prognosen sogar von einem Schrumpfen der Wirtschaftsleistung aus. Der IWF sagt für das weltweite Wachstum des



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

BIP 3,0% voraus. Für die Europäische Union wird nur ein Wirtschaftswachstum von 0,9% vorausgesagt und für Deutschland prognostiziert der IWF sogar eine Rezession mit einem Rückgang des BIPs um 0,5%. Gründe für das weiter verlangsamte Wachstum in der EU und das Schrumpfen des BIPs sind die weiterhin hohe Inflation und die damit verbundenen Zinserhöhungen der EZB, die weiterhin das Konsumklima und die Unternehmensinvestitionen dämpfen. Der Economic Sentiment Indicator (ESI) fiel von Januar 2023 bis August 2023 um 6,3 Punkte auf 93,3 Punkte und damit auf den tiefsten Stand seit dem Ausbruch der Corona-Krise im Jahr 2020. Neben dem ESI haben sich auch alle wichtigen Unterindikatoren für den Euroraum eingetrübt. Besonders deutlich waren die Rückgänge im Einzelhandel, in der Industrie und der Bauwirtschaft. Auch für die USA (1,8%) und für das Vereinigte Königreich (0,4%) wird ein deutlich langsames Wachstum als im Vorjahr 2022 vorausgesagt. Lediglich bei den Schwellenländern geht der IWF von einem Wachstum des BIPs mit 4,0% in 2023 von einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr aus. Bei nahezu allen Schwellenländern wird vom IWF allerdings ebenfalls ein langsames Wachstum als im Vorjahr angenommen. Die nahezu einzige Volkswirtschaft bei der ein Wachstum über Vorjahresniveau prognostiziert wird, ist die chinesische mit 5,2% BIP-Wachstum. China ist damit der wirtschaftliche Antreiber der Schwellenländer und der Weltwirtschaft.

7.3 Auftragsbestands- und Umsatzentwicklung

Der Auftragseingang lag im vergangenen Geschäftsjahr bei 11,5 Mio. Euro.

Die Umsatzerlöse stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 5,9%.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen zeigt nachfolgende Entwicklung:

KUNDEN	2022	2021
Automobilindustrie direkt	8,0 %	7,8 %
Zulieferer der Automobilindustrie	17,3 %	18,0 %
Händler	36,8 %	34,9 %
Hersteller von Verbindungselementen	19,7 %	18,2 %
Industrie allgemein	17,3 %	18,4 %
Elektroindustrie und Dienstleister	0,9 %	2,7 %
GESAMT	100,0 %	100,0 %

7.4 Jahresergebnis

Das Geschäftsjahr schließt mit einem Jahresüberschuss in Höhe von 0,05 Mio. Euro gegenüber einem Jahresüberschuss von 0,27 Mio. Euro im Vorjahr ab. Damit konnte im Geschäftsjahr ein leicht positives Ergebnis erzielt werden. Der Rückgang des Ergebnisses im Vergleich zum Vorjahr ist trotz des gesteigerten Umsatzes vor allem auf die deutlich erhöhten Energiekosten zurückzuführen. Gleichzeitig konnten gerade bei den umsatzstarken Verkaufsteilen mit Jahrespreisen, die gestiegenen Energiekosten nicht direkt an die Kunden weitergegeben werden. Die Kurzarbeit, die die ersten sechs Monate des Jahres 2022 noch in Anspruch genommen wurde, hat schlussendlich dafür gesorgt, dass das Jahresergebnis noch leicht positiv ausgefallen ist.



7.5 Mitarbeiter

Die Mitarbeiterzahl zum Bilanzstichtag betrug 80, davon 5 Auszubildende. Zum 01.08.2022 wurden zwei Auszubildende im gewerblichen Bereich eingestellt.

7.6 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Ertragslage

Der Rohergebnis lag im Geschäftsjahr 2022 bei rund 6,9 Mio. Euro. Damit ist das Rohergebnis im Vergleich zum Vorjahr nahezu identisch geblieben. Der Steigerung des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr stehen eine Steigerung der Materialkosten um 5,6% sowie ein um 0,4 Mio. Euro geringerer Bestandsaufbau im Vergleich zum Vorjahr gegenüber, sodass sich im Rohergebnis in Summe keine nennenswerte Veränderung ergibt.

Die Materialaufwandsquote ist gegenüber dem Vorjahr um ca. 1,3% gestiegen. Die gestiegene Materialaufwandsquote hängt mit dem veränderten Verkaufsmix unserer Produkte zusammen. Ausschlaggebend für diese Erhöhung der Materialaufwandsquote sind gestiegene Verkaufszahlen von Teilen aus Edelstahl, die einen hohen Materialkostenanteil aufweisen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind im Vergleich zum Vorjahr um ca. 0,25 Mio. Euro auf 2,2 Mio. Euro gestiegen. Hauptgrund für diese Kostensteigerung sind die um ca. 0,25 Mio. Euro erhöhten Energiekosten. Dies entspricht einer Steigerung um knapp 108,0% des Energiekostenblocks im Vergleich zum Geschäftsjahr 2022. Die Personalaufwendungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um -0,8% verringert und lagen damit nahezu auf dem Niveau des Vorjahres. Die Abschreibungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr um rund 6,3% verringert.

Der Jahresüberschuss für das Geschäftsjahr beläuft sich auf 0,05 Mio. Euro nach einem Jahresüberschuss von 0,27 Mio. Euro im Vorjahr.

Finanzlage

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

Diese Geschäftsstrategie war auch für das Geschäftsjahr 2022 erfolgreich. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betragen zum Stichtag am 31.12.2022 0,3 Mio. Euro. Für das im Jahr 2020 aufgenommenen Darlehen zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen aufgrund der Corona-Pandemie, in Höhe von 0,5 Mio. Euro, wurden im Geschäftsjahr vier Raten zu jeweils 31.250,00 Euro getilgt. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen waren zum Geschäftsjahresende mit 0,2 Mio. Euro auszuweisen. Die sonstigen Verbindlichkeiten belaufen sich auf 0,3 Mio. Euro und liegen damit auf dem Vorjahresniveau.

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

Vermögenslage

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert und beträgt weiterhin 9,5 Mio. Euro. Das langfristig gebundene Anlagevermögen, die Vorräte sowie die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände sind bis auf 1,3 Mio. Euro durch das Eigenkapital der Schuhl & Co. GmbH gedeckt.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

Die Warenbestände sind gegenüber dem Vorjahr um 0,4 Mio. Euro auf 3,6 Mio. Euro gestiegen. Grund für diese Erhöhung der Warenbestände sind die gestiegenen Einkaufspreise für unsere Vormaterialien sowie bei kritischen Einsatzmaterialien eine gestiegene Lagervorhaltung, um auch weiterhin die Lieferfähigkeit sicherzustellen.

Der Bestand an liquiden Mitteln liegt bei 1,25 Mio. Euro.

Die Eigenkapitalrate beträgt, unverändert zum Vorjahr, weiterhin rund 74%.

Finanzielle Leistungsindikatoren

Finanzielle Leistungsindikatoren sind die Auftrags- und Umsatzentwicklung sowie das Betriebsergebnis. Zur Unternehmenssteuerung werden Kennzahlen wie das Monatsergebnis vor Steuern, Auftragseingang und Umsatzanalysen herangezogen. Diese haben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr wieder positiv entwickelt. In den ersten drei Quartalen liegen Umsatz und Auftragsbestand leicht über dem Niveau des Vorjahres und weisen damit einen leicht positiven Trend aus. Lediglich das vierte Quartal fällt vom bisher vorliegenden Auftragsbestand etwas verhaltener aus.

Zusammenfassende Gesamtaussage

Schuhl hat sich trotz der weiterhin wirtschaftlich schwierigen Lage mit vielen Unsicherheiten im Jahr 2022 am Markt behauptet und im Rahmen der wirtschaftlichen Gesamtlage ein leicht positives Ergebnis geschrieben. Vorrangiges Ziel bleibt weiter, durch eine gesteigerte Verkaufs- und Marketingaktivität vor allem neue Kunden aus dem Nicht-Automobil-Bereich zu gewinnen, um die Abhängigkeit von der Automobilbranche weiter zu reduzieren. Trotz der weiterhin steigenden Unsicherheiten durch die weiterhin bestehenden Folgen des Krieges in der Ukraine, die hohe Inflation und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, vor allem in Deutschland, sind wir optimistisch, dass wir uns auch im Jahr 2023 am Markt behaupten und unsere Position weiter stärken können. Solide Bilanzverhältnisse mit adäquater, dem Geschäftsbetrieb entsprechender Finanzierung bilden auch zukünftig die Grundlage unserer Geschäftsentwicklung.

7.7 Chancen- und Risikobericht

Chancen am Markt

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

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

Unserem Ziel, den Anteil der Teilefertigung aus Sonderstählen sowie den Anteil auf Mehrstufenpressen hergestellte Teile spürbar zu steigern, sind wir durch die Investition in neue Maschinen nähergekommen. Durch die Vorerwärmung des Materials bei kurzen Wegen lässt sich das Material leichter und kostengünstiger verformen und bietet uns spezielle Möglichkeiten, am Edelstahlmarkt zu partizipieren. Erfolge beim Auftragseingang sind zu verzeichnen und die Anfragetätigkeit in diesem Bereich nimmt stetig weiter zu. Ziel ist es das Produktportfolio durch die neuen Mehrstufenpressen breiter aufzustellen und so neue Kunden aus anderen Branchen zu gewinnen, um so das Unternehmen krisensicherer aufzustellen.

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



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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 im Jahr 2022, wie auch schon im Vorjahr 2021, einen starken Preisanstieg zu verzeichnen gehabt. So sind die Preise für borlegierten gezogenen Draht von Januar 2022 bis Dezember 2022 um ca. 415,00€ pro Tonne gestiegen. Die Ursachen für diesen Anstieg waren vielfältig und hingen mit der gesamten weltwirtschaftlichen Lage und den Veränderungen in den Lieferketten zusammen. Haupttreiber dieses Preisanstiegs dürften die gestiegenen Transport- und Energiekosten sein. Hinzu kommt eine unerwartet hohe Nachfrage, die durch die Stahlhersteller durch Kapazitätsanpassungen nicht ausgeglichen werden konnte. Neben steigenden Vormaterialkosten führten diese Gründe ebenso zu einer deutlich verlängerten Beschaffungszeit für die von uns benötigten Drähte. Erst zum Ende des letzten Quartals des Jahres verringerten sich die Lieferzeit für die Drähte wieder leicht.

Zu Beginn des Jahres 2023 sind die Preise für Draht allerdings wieder leicht um ca. 115,00€ pro Tonne gesunken. Der WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V. geht für den weiteren Jahresverlauf von stabilen Stahl-Preisen aus. Aufgrund der deutlich schwächeren Stahlnachfrage im Jahr 2023 im Vergleich zum Vorjahr sind die Herstellkosten der Haupttreiber des Stahlpreises. Da das Potenzial für einen weiteren Rückgang der Herstellkosten begrenzt zu sein scheint, könnten sich auch die Stahlpreise stabilisieren, so der WSM.

Auch die Preise für Energie sind, nachdem diese im Sommer des Jahres 2022 ihren Höchststand erreicht hatten, im letzten Halbjahr 2022 und auch im weiteren Jahresverlauf 2023 wieder leicht gesunken. Das Vorkriegsniveau ist hier aber immer noch in weiter Ferne, sodass sich die Strom- und Gaspreise vermutlich auf einem deutlichen höheren Niveau als vor dem Krieg in der Ukraine einpendeln werden.

Abschließende Einschätzung

Die Geschäftsleitung sieht zum Zeitpunkt der Erstellung des Lageberichtes und darüber hinaus das größte Risiko in den Folgen des Ukraine-Kriegs. Die volkswirtschaftlichen Entwicklungen bleiben genau zu beobachten. Vor allem die weiterhin hohe Inflation und die Gegensteuerung der Zentralbanken durch eine expansive Fiskalpolitik können das Wirtschaftswachstum weiter eindämpfen. Ebenso bleibt die Lage auf den Energiemärkten angespannt und ist kaum zu prognostizieren. Deshalb ist die weitere wirtschaftliche Entwicklung insgesamt nur schwer zu beurteilen.

Hinzu kommen die weiterhin bestehenden Herausforderungen durch den Strukturwandel der Automobilbranche, die weiterhin unser größter Abnehmer sein wird. Die Transformation hin zu einer klimaneutralen Mobilität wird für die großen deutschen Autobauer und damit für die gesamte Lieferkette eines der bestimmenden Themen der nächsten Jahre werden.

Aufgrund der weiterhin guten Vermögens- und Finanzlage sehen wir uns aber sehr gut gerüstet, um auch die genannten wirtschaftlichen Folgen zu überstehen und auch an der Transformation der Automobilbranche zu partizipieren. Wir sehen keine Risiken, welche die Existenz des Unternehmens in der nahen Zukunft gefährden könnten. Die Analyse zeigt, dass alle erkennbaren Risiken, soweit von uns vorherseh- und beeinflussbar, vom Unternehmen zu beherrschen sind.



7.8 Prognosebericht

Die globale Automobilindustrie befindet sich bereits seit Mitte 2018 in einer Abschwungphase. Gesättigte Märkte in Europa und Asien sowie der erstmalige Absatzzrückgang 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 trafen die Corona-Pandemie und auch der Ukraine-Krieg die Automobilindustrie in einer ohnehin sehr schwierigen Phase mit vielen strukturellen Veränderungen.

Im Jahr 2021 wurden weltweit ca. 66,8 Mio. Pkw produziert. Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie, wie die Beeinträchtigung der Lieferketten durch fehlende Einsatzmaterialien oder fehlende Transportkapazitäten, verhinderten allerdings, trotz voller Auftragsbücher der Automobilhersteller, eine höhere Produktion im Jahr 2021. Die weltweite Pkw-Produktion stieg im vergangenen Jahr dann um ca. 8% auf 72,1 Mio. Pkw an. Auch im Jahr 2022 wurde die weltweite Pkw-Produktion durch verschiedene Einflüsse gebremst. So führte vor allem das turbulente erste Halbjahr 2022, in das unter anderem der Beginn des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine und umfangreiche Lockdowns in chinesischen Metropolregionen fielen, zu geringeren Marktvolumina.

Auch in Deutschland zeigte sich eine ähnliche Tendenz wie im weltweiten Vergleich. Die Produktion von Pkw stieg im Vergleich zum Jahr 2021 um ca. 12% auf 3,5 Mio. Pkw im Geschäftsjahr 2022. Trotz der soliden Wachstumsrate ist der Abstand zum Vorkrisenniveau von der Corona-Pandemie weiterhin groß: Im Jahr 2019 wurden in Deutschland zum Vergleich noch 4,7 Mio. Pkw gebaut und im Jahr 2018 waren es sogar noch 5,1 Mio. Pkw. Auch die Zahlen der Pkw-Neuzulassungen in Deutschland sprechen eine ähnliche Sprache. Wurden im Jahr 2019 noch ca. 3,6 Mio. Pkw zugelassen, so waren es im Jahr 2021 nur noch 2,6 Mio. und im Jahr 2022 knapp 2,7 Mio. Personenkraftwagen.

Die Prognosen für das Jahr 2023 zeigen im Vergleich zum Vorjahr alle ein Wachstum auf. Auf allen internationalen Automobilmärkten wurden zu Beginn des zweiten Halbjahres 2023 mehrheitlich positive Verkaufszahlen erreicht. Eine sich sukzessive erholende Automobilkonjunktur ist insbesondere durch solide Produktionszahlen seit dem zweiten Halbjahr des Vorjahres zu beobachten. Eine verbesserte Versorgungslage führte im ersten Halbjahr zu einer gestiegenen Fahrzeugverfügbarkeit, von der die Automobilmärkte profitieren konnten. In den kommenden Monaten ist allerdings mit einer Konsolidierung der Wachstumsraten zu rechnen. Die jeweiligen Vergleichswerte werden Schritt für Schritt besser, so dass sich dementsprechend auch die Wachstumsraten normalisieren. Die zuletzt auffallend hohen Wachstumsdynamiken, unter anderem in automobilen Kernmärkten, waren zu großen Teilen durch schwache Vorjahreswerte gekennzeichnet. Diese ergaben sich aus Nachwehen der COVID-19 Pandemie (z.B. Lockdowns in China) und dem Kriegsbeginn in der Ukraine. Die aktuell positive Gesamtentwicklung von Pkw-Produktion und –Märkten bleibt aber trügerisch: Insbesondere in Europa ist mit einer rückläufigen gesamtwirtschaftlichen Nachfrage im zweiten Halbjahr infolge deutlich über der Zielvereinbarung liegender Teuerungsraten, hoher Energiepreise und Geldentwertung zu rechnen.

Der VDA prognostiziert für das Gesamtjahr 2023 ein Produktionsplus von knapp 9,0% für in Deutschland hergestellte Fahrzeuge. Damit würden in Deutschland 4,0 Mio. Pkw im Jahr 2023 hergestellt. Damit läge das Produktionsniveau immer noch deutlich unter dem Vorkrisenniveau von 2019. Ähnlich sieht die Lage bei den Pkw-Exporten aus. Diese erhöhen sich nach der Prognose des VDA im Vergleich zum Vorjahr um ca. 16,0% auf 3,1 Mio. Fahrzeuge. Auch diese Zahl liegt deutlich unter dem Niveau von 2019 (3,5 Mio. Pkw). In Summe geht der VDA für das Jahr 2023 von einem Wachstum des Pkw-Weltmarktes von 6,0% auf 75,7 Mio. Einheiten aus.

Das vorausgesagte Produktionsplus ist allerdings kein Anzeichen für eine Entspannung. Erstens liegen die Zahlen deutlich unter den Zahlen des Vorkrisenniveaus. Zweitens ist die Entwicklung, vor allem aus dem ersten Halbjahr 2023, mit Aufholeffekten aus den Krisenjahren zu begründen. Die Erwartungen für das zweite Halbjahr sind deutlich gedämpft. Hier spielt die weiter kriselnde gesamtwirtschaftliche Lage eine Hauptrolle. Die Auftragseingänge der Automobilindustrie schwächeln seit Beginn des dritten Quartals. Sobald der bestehende Auftragsstau aus den Krisenjahren abgearbeitet ist, wird dies deutlich zu spüren sein.

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 aktuelle wirtschaftliche Situation deutlich zu spüren. Auch hier sind Prognosen für den weiteren wirtschaftlichen Verlauf nahezu unmöglich. Vieles wird davon abhängen, wie sich die Konjunktur im zweiten Halbjahr 2023 sowie im Jahr 2024 entwickelt.



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

Trotz der nach wie vor relativ hohen Abhängigkeit von der Automobilindustrie und der weiterhin vorherrschenden großen Unsicherheiten ist die Schuhl & Co. GmbH durch unsere Fortschritte bei der Gewinnung neuer, automobilunabhängiger Kunden sowie die verwirklichten Zukunftsinvestitionen in eine Pressentechnologie, die uns in die Lage versetzt hat, zunehmend Edelstahl und kompliziertere Geometrien zu verarbeiten, für die Zukunft gut gerüstet. Daher sehen wir uns auch für die aktuell wirtschaftlich schwierige Lage sowie den laufenden Strukturwandel der Automobilindustrie gut aufgestellt.

Auftragseingang und Auftragsbestand

Unter Fortschreibung des Auftragsbestandes des Vorjahres, der Auftragseingangsentwicklung der ersten Quartale des Jahres 2023 und der vermehrten Angebote und Erfolge im Edelstahlbereich, rechnen wir auch im weiteren Verlauf des laufenden Jahres mit leicht steigenden Auftragseingängen. Voraussetzung dafür ist aber, dass sich die Weltwirtschaft und im Speziellen die deutsche Wirtschaft nicht noch weiter abkühlt. Abwärtsrisiken sind hier, vor allem im letzten Halbjahr des laufenden Jahres, nicht auszuschließen.

Umsatz

Auf Basis unseres Auftragsbestandes zum Jahresende 2022 und des prognostizierten Auftragseingangs für 2023 erwarten wir für das Geschäftsjahr 2023 Umsatzerlöse auf einem leicht höheren Niveau als im Vorjahr. Vor allem die Auftragseingänge aus den ersten beiden Quartalen des Jahres 2023 zeichnen im Vergleich zu den Vorjahresquartalen ein leicht verbessertes Bild der wirtschaftlichen Lage.

Die Umsatzaufteilung nach Kundengruppen für das I. Quartal und II. Quartal 2023 ist nachstehend im Vergleich zu den beiden Quartalen 2022 dargestellt:

KUNDEN	II. Quartal 2023	II. Quartal 2022
Automobilindustrie direkt	8,1 %	7,5 %
Zulieferer der Automobilindustrie	16,9 %	17,2 %
Händler	35,6 %	36,4 %
Hersteller von Verbindungselementen	17,3 %	17,5 %
Industrie allgemein	19,9 %	19,2 %
Elektroindustrie, Dienstleister	2,2 %	2,2 %
GESAMT	100,0 %	100,0 %

Personalaufwendungen

Für das laufende Geschäftsjahr rechnen wir mit einer Erhöhung der Personalkosten. Im Sommer steht eine neue Tarifverhandlungsrunde innerhalb unseres Haustarifvertrags an. Hier werden durch den neuen Haustarifabschluss weitere

Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024



Personalkostenbelastungen auf unser Unternehmen zukommen. Zudem wird sich die Zahl der Mitarbeiter im Jahr 2023 leicht erhöhen, da einige Stellen neu besetzt werden mussten.

Ergebniserwartungen

Schuhl & Co. konnte im ersten Halbjahr des Jahres, trotz des prognostizierten wirtschaftlichen Abschwungs, ein Umsatzplus von ca. 8% bei nur leicht gestiegenen Kosten im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen. Unter Fortschreibung dieser Zahlen und unter Berücksichtigung einer sich weiter abkühlenden Wirtschaft in der zweiten Jahreshälfte, vor allem in der Automobilbranche, gehen wir zum jetzigen Zeitpunkt daher von einem leicht positiven Ergebnis für das Geschäftsjahr aus. Basis für unsere Einschätzungen für das Jahr 2023 ist die Annahme, dass sich die Weltwirtschaft trotz der bestehenden Risiken entsprechend der Wirtschaftsprognosen entwickelt. Die Signale aus dem weltwirtschaftlichen Umfeld bleiben aber uneinheitlich. Weitere Abwärtsrisiken sind dabei, z. B. durch eine weitere Eskalation des Krieges in der Ukraine, die weiterhin hohe Inflation sowie eine mögliche länger anhaltende Rezession, nicht auszuschließen. Auch für einen möglichen länger anhaltenden wirtschaftlichen Abschwung sehen wir uns zum einen aufgrund der sehr soliden Vermögens- und Finanzlage gut gerüstet und zum anderen bestärken uns in dieser Annahme die bereits im laufenden Jahr gewonnen Kundenprojekte für die kommenden Jahre. Insgesamt blicken wir daher positiv auf das Geschäftsjahr 2023 und erwarten eine positive Entwicklung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage unseres Unternehmens.

Winterberg-Niedersfeld, 31.08.2023

Christian Wiese

André Wiegelmann



8 Übergeordnete Unternehmensrisiken und Chancen

8.1 Aufstellung der übergeordneten Unternehmensrisiken und Chancen

- Vorwort

Risiken:

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

Chancen:

- Gewinnung neuer Kunden

- Kapitel 1: Gesamtunternehmerische Aspekte

Risiken:

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

Chancen:

- Neue Teile auf Sacma-Pressen mit Vorerwärmung

- Kapitel 2: Markterfassung

Risiken:

- Automobilindustrie
- Importteile
- Stahlpreise

Chancen:

- Neue Teile
- Neue Kunden



Strategischer Geschäftsplan 2023 – Stand 01.2024

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 2023 „übergeordnete Unternehmensrisiken“](#)

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