

## Projekt-Nr. 105-10-2019, Firma : Metallverarbeitendes Unternehmen

Das mittelständische Unternehmen (ca. 60 MA) vertreibt selbst entwickelte Produkte für die Freizeitmöbel-Industrie. Das zweite Standbein sind Kfz-Zulieferprodukte.

Das Familienunternehmen wird in 3. Generation geführt. Der (ausgeschiedene) Seniorchef hat aber als „Graue Eminenz“ im Hintergrund immer noch die Fäden in der Hand und mischt im Tagesgeschäft mit.

Der Markt für die Eigenprodukte des Unternehmens wird immer kleiner, und der Kfz-Zuliefermarkt ist bekanntlich sehr hart und die Margen sehr gering.



### Beschreibung der Aufgabenstellung und Projektdurchführung:

Das Unternehmen war in der Vergangenheit sehr erfolgreich. Insbesondere als der Markt für die Eigenprodukte noch deutlich stärker war als Heute. Mit dem zunehmenden Ausbau des Zulieferprogramms wurden die Ergebnisse schlechter. Das die Margen im Zulieferbereich deutlich geringer sind als bei einem (fast) monopolistischen Eigenprodukt ist nachvollziehbar. Allerdings konnte der Gesellschafter die high- und low performing Produkte nicht genau definieren. Es gab zwar Vermutungen, aber keine konkreten Zahlen. Das stellte sich letztlich als grosses Hindernis bei einer zusätzlichen Bankenfinanzierung heraus.

Unsere Aufgabe:

Die uns gestellte Aufgabe bestand nun darin, die Kostenstruktur des Unternehmens zu analysieren und auf dieser Basis Produktkalkulationen zu erstellen um Verlustbringer zu identifizieren.

Basierend auf den Zahlen der Buchhaltung haben wir eine grobe Kostenstellenstruktur definiert und die Kosten bestmöglich den Kostenstellen zugeordnet. Daraus konnten wir dann schnell einen Grob-BAB ableiten. Aus den Unterlagen der Konstruktion war es möglich den Materialeinsatz der Produkte zu ermitteln. Mit überschaubarem Aufwand haben wir zudem die Fertigungszeiten der Produkte (teilweise mehrstufig) ermittelt.

Mit diesen Daten waren wir in der Lage innerhalb von ca. 6 Wochen für alle Produkte eine erste Grobkalkulation zu erstellen.

### Projekt-Ergebnis

Viele Vermutungen konnten durch diese erste Analyse bestätigt werden. Allerdings gab es auch einige Überraschungen für den Gesellschafter hinsichtlich den Erfolgspotentialen von Produkten.

Basierend auf unseren Ergebnissen hat das Unternehmen für einige wichtige Produkte ein Kostensenkungsprogramm (Konstruktion, Einkauf, Montage) aufgesetzt. Bei anderen (weniger wichtigen) Produkten hat der Vertrieb die Aufgabe die Preise bei den Kunden „nach oben zu korrigieren“. Ansonsten muss sich das Unternehmen von der Lieferung dieser Produkten zurückziehen.



Unsere Arbeit ist damit aber noch nicht beendet. Wir werden die Analysen und damit die Kalkulationen weiter verfeinern. Ferner werden wir den Aufbau einer Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung in dem Unternehmen federführend begleiten.