



Fallstudie Profitabilität und Prozesse mit RapidBusinessModeling „Wie ein Unternehmen seinen Gewinn deutlich verbesserte“

Der Anwendungsfall: Das Unternehmen stellt auf 6 Fertigungslinien anspruchsvolle Produkte für die Konsum- und Investitionsgüterindustrie her und bedient 4 Kernbranchen mit mehr als 6000 unterschiedlichen Produkten auf allen Weltmärkten. Das Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2015 45 Mio. € Umsatz mit 460 Mitarbeitern. Aus Datenschutzgründen wurden die Zahlen vereinfacht und das Unternehmen anonymisiert.

Aufgabenstellung und Problem: Die Umsatzrendite vor Steuern und Fremdkapital-Zinsen des Unternehmens lag dabei unter 3% und motivierte Gesellschafter und die Geschäftsführung, die Ursachen des sich in den letzten 5 Jahren kontinuierlich verschlechternden Ergebnisses auf den Grund zu gehen und konkrete Verbesserungsprojekte zu starten.

Entscheidung: Das Controlling und die bestehende Kostenrechnung boten keine ausreichend valide Beurteilungsbasis, daher wurde von der Geschäftsführung entschieden, mit Hilfe des RapidBusinessModelings eine Kosten- und Profitabilitäts-Analyse aller Produkte und Kunden vorzunehmen.

Datenlage und Modellierung: Die benötigten Daten waren schnell abgesteckt: alle Kostenstellendaten für die Fertigungs- und Gemeinkosten-Kostenstellen lagen für das betreffende Geschäftsjahr vor, ebenso die Auftragsdaten mit Kunden, bezogenen Produkten und Mengen sowie erzielten Preisen. Aus dem Produktions- und Planungssystem für die Fertigungslinien wurden die Maschinen-Belegungszeiten mit den darauf gefertigten Produkten und Mengen sowie den notwendigen Vorprodukten, Hilfsstoffen und Energiemengen gewonnen.

Interviews mit den Abteilungsleitern ergaben die geschätzten Zeitansätze für Kernaktivitäten der Mitarbeiter in den unterschiedlichen Funktionen in den Abteilungen, wie sie sich über ein ganzes Jahr verteilen.

Wo die Datenlage für bestimmte Fertigungsteilprozesse unklar war, wurden vor Ort mit den Mitarbeitern die Fertigungsdaten validiert, sodass insgesamt ein ausreichend belastbares Datenmaterial zur Verfügung stand.

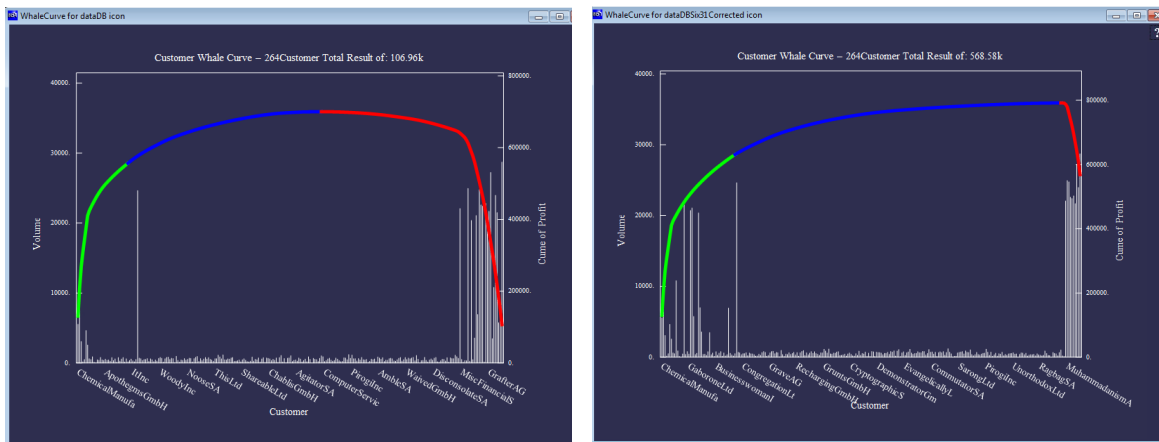
Die Modellierung selbst war dann mit den Werkzeugen des RapidBusinessModelings nach Prüfung aller Datentabellen auf Konsistenz zügig abgeschlossen. Es stand dem Unternehmen nun ein umfangreiches Datenmaterial zur Verfügung, das profunde Auswertungen der Kunden- und Produktprofitabilität ermöglichte.

Ergebnisse: Für die Geschäftsführung und die Abteilungsleiter folgte nun eine intensive Diskussion der Ergebnisse. Aufgrund der multidimensionalen Analyse konnte jeweils auf Knopfdruck dargestellt werden, welche Kunden Gewinne oder Verluste erwirtschaftet hatten und mit welchen Produkten dies realisiert wurde. Genau so wurde gezeigt, welche Produkte schwarze Zahlen oder rote Zahlen schreiben – kumuliert über alle Kunden.

Eine einfache und übersichtliche Darstellung vieler tausend Kunden und mehrerer tausend Produkte mit Mengen, Umsätzen, Kosten (Voll- und Teilkosten) und Erträgen (Gewinn / Verlust vor Steuern und FK-Zinsen) war Ausgangsbasis für den nächsten wichtigen Schritt:



welche Verbesserungsmaßnahmen lassen sich aus den Erkenntnissen ableiten und nach welchen Kriterien erfolgt eine Priorisierung.



Die linke Graphik zeigt den kumulierten Ertrag eines Kundensegmentes, der bei knapp 107 T€ im Jahr liegt, nach 6 Quartalen konsequenter Umsetzungsarbeit liegt der kumulierte Ertrag bei 565 T€, was einer Verbesserung von 528% entspricht. Der grüne Ast der Kurve zeigt Kunden mit starken Erträgen, der blaue Ast diejenigen mit schwächeren Erträgen und der rote Ast verlustbehaftete Kunden.

Ein weiteres überraschendes Ergebnis zeigte den Nutzen der faktenbasierten Datenanalyse gegenüber eigenen Vermutungen und Einschätzungen auf: eine Produktionslinie lag mit ihren Ergebnissen aller Produkte bei einem negativen Ergebnis. Deren Produkte wurden an zwei sehr unterschiedliche Zielgruppen vertrieben. Erstaunlicherweise waren die Ergebnisse der einen Kundengruppe mit diesen Produkten sehr zufriedenstellend, wogegen die zweite Kundengruppe hier hohe Verluste aufwies, was weniger mit dem Produkt als vielmehr mit dem Absatzmarkt und der eigenen Vermarktung zu tun hat. Erst die Erhebung und sorgfältige Analyse der Fakten ermöglichte eine sachgerechte Bewertung und Klärung der wahren Verlust-Ursache dieser Produktionslinie.

Die Modellierung stellte anhand der rund 240 verschiedenen Aktivitäten dar, wie diese sich auf Kunden und Produkte kostenmäßig auswirkten. Diese Betrachtung galt sowohl für den Bereich Fertigung als auch für Administrations- oder Vertriebsaufgaben und zeigte konkrete Verbesserungspotenziale auf, da sich Aktivitäten nach ihrem Beitrag zur Wertschöpfung differenzieren ließen. Damit gehörte eine pauschale Kostenrasur über die Kostenarten oder über ausgewählte Kostenstellen der Vergangenheit an, statt mit der Schrotflinte wurde mit dem präzisen Skalpell verbessert.

Erfolge: Für jede Fertigungslinie und die Funktionsbereiche Vertrieb, Einkauf und Versand wurden konkrete Optimierungsprojekte angestoßen, die ein Ertragsvolumen von 1,8 Mio. € betragen, davon wurden nach 12 Monaten gut 70% realisiert (1,25 Mio. €). Der externe Projektaufwand betrug ca. 55 T€.

Weitere Maßnahmen: Das Unternehmen aktualisiert die Kostenmodellierung nun im Quartalsrhythmus und nutzt es für eine Planungsrechnung mit verschiedenen Szenarien. Darüber hinaus werden die Verbesserungen in den Fertigungslinien wie auch in den anderen Hauptkostenstellen fortgesetzt und mit dem Qualitätsmanagement verbunden.