



## Fallstudie

### „Prozessoptimierung in der Zulieferindustrie“

#### UNTERNEHMEN

- Mittelständischer Formenbau, hauptsächlich für Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie tätig
- 150 Mitarbeiter, 15 Mio. € Umsatz
- Lange Zeit sehr profitabel, in den letzten Jahren rückläufige Umsätze und Ergebnisse
- In den letzten 30 Jahren stark gewachsen und als kompetenter Lieferant mit hochwertigen Produkten in der Branche anerkannt.

#### AUSGANGSSITUATION

- In den letzten fünf Jahren waren die Umsätze des Unternehmens leicht rückläufig. Eine Ursache hierfür war die strategische Konzentration auf hochwertige Formen, da man dem Preisverfall im Markt der Standardprodukte nicht folgen konnte und wollte.
- In den letzten beiden Jahren waren bei vergleichbaren Umsätzen die Ergebnisse dramatisch eingebrochen und die Kundenreklamationen stark angestiegen, obwohl die Kundenbasis dieselbe geblieben war.
- Nachdem ein halbes Jahr tiefer Zahlen geschrieben worden waren und sich intern keine eindeutige Erklärung finden ließ, beauftragte die Geschäftsleitung einen Berater mit der Untersuchung des Problems und der Erarbeitung einer Lösung.





## Fallstudie „Prozessoptimierung in der Zulieferindustrie“

### MASSNAHMEN, ERKENNTNISSE:

- Eine erste Preis- und Kostenanalyse zeigte, dass die firmeninternen Kosten bei gleichbleibenden Preisen in den letzten beiden Jahren enorm gestiegen waren.
- Das Ergebnis einer Kostenstellenanalyse zeigte, dass die Zusatzkosten überwiegend von der Produktion und durch die Vergabe von Fremdleistungen verursacht worden waren.
- Als wesentliche Ursache für die zusätzlichen Produktionskosten wurde der gestiegene Aufwand der komplexer gewordenen Projekte ermittelt, der zuvor in der Projektkalkulation nicht ermittelt wurde. Dies rührte daher, dass die verschiedenen Projektleiter nach unterschiedlichen Kalkulationsschemata kalkulierten, die teilweise auf nicht mehr aktuellen Zuschlagsfaktoren beruhten und nicht durch Nachkalkulation der Projekte abgesichert wurden.
- Die zusätzlichen Kosten für Fremdleistungen wurden dadurch hervorgerufen, dass mehrere Projektleiter Projekte akquirierten und Liefertermine zusicherten, ohne dies vorher mit der Produktion und anderen Projektleitern abzusprechen um so die Produktionskapazität sicherzustellen. Zur Vermeidung von Vertragsstrafen und dem Verlust von Kundenvertrauen mussten viele Aufträge zu sehr schlechten Konditionen an Konkurrenten weitervergeben werden, was viele der Projekte defizitär werden ließ.

### ERGEBNIS

- Zur Abhilfe wurde die Einführung eines umfassenden Prozessmanagements empfohlen, da weitere Probleme ähnlicher Art auch durch andere Abteilungen entstehen könnten, die ebenfalls ohne vereinheitlichte und abgesprochene Vorgehensweise arbeiteten.
- Die Einführung des Prozessmanagements wurde beschlossen. Als Brückenschlag sollte zunächst mit dem Prozess der Auftragseinlastung zur Sicherstellung der Produktionskapazitäten begonnen werden. Anschließend folgte ein einheitlicher, abgestimmter Prozess der Projektkalkulation, danach der Vertriebs- und Akquisitionsprozess.
- Die Einhaltung und Verbesserung der Prozesse wurde anhand von Prozesskennzahlen überwacht.

