

Case Study

GKN Walterscheid –

Identifikation von Potentialen zur kurz-, mittel- und langfristigen Ergebnisverbesserung durch den Einsatz der von Corporate Advisors entwickelten Methodik ABC-Analyse & Activity-Based Costing: ABC-S



1. Das Unternehmen

Der Name Walterscheid ist untrennbar mit der Entwicklung der Landtechnik verbunden. Seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1919 hat sich GKN Walterscheid GmbH zum weltweit führenden Anbieter für landtechnische Antriebs- und Anbausysteme entwickelt.

Durch die Einbindung in die GKN-Gruppe, die mit fast 50.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 6,7 Mrd. Euro erwirtschaftet, ist Walterscheid seinen Kunden im Konzentrationsprozess der Landtechnik langfristig ein leistungsfähiger und zuverlässiger Partner.

2. Die Herausforderung

Der Geschäftsbereich LGW (Landwirtschaftliche Gelenkwellen) innerhalb der Division Drive Line Systems am Standort Lohmar ist verantwortlich für die Produktion und den Vertrieb von Antriebssystemen (Gelenkwellen).

Die Kunden des Geschäftsbereichs sind weltweit operierende Erstausrüster, Konzerngesellschaften, die sowohl mit Komponenten, Baugruppen als auch mit Fertigprodukten beliefert werden, und der Geschäftsbereich Service & Distribution, der für die weltweite Versorgung des Aftermarktes mit Ersatzteilen verantwortlich ist.

Im Rahmen des Projektes, das im November 2004 gestartet und im April 2005 abgeschlossen wurde, wurden die Produkt- und Kundenportefeuilles unter Ertragsgesichtspunkten analysiert, um Verlustbringer zu identifizieren und anschließend zu eliminieren.

Im Gegensatz zu der im Unternehmen eingesetzten Produktkostenkalkulation mittels pauschaler Zuschlagsfaktoren, wurden dabei wesentliche fixe und indirekte Kostenbestandteile verursachungsgerecht auf die Kostenträger umgelegt.

Dadurch entstand für die Geschäftsleitung eine bis dato nicht vorhandene Transparenz bezüglich des tatsächlichen Ergebnisbeitrages von Produkten und Kunden, und die Ursachen für die Entstehung von Komplexitätskosten in allen Funktionsbereichen.

Mit dem Projekt wurde seitens der Geschäftsführung die Erwartungshaltung der Identifikation von Potentialen zur kurzfristigen, nachhaltigen Verbesserung des Unternehmensergebnisses verbunden.

3. Vorgehensweise

Phase 1:

In der ersten Projektphase wurden durch Corporate Advisors, in Abstimmung mit dem Walterscheid-Controlling, die Kostenstellen / Funktionsbereiche identifiziert, deren Kosten im Rahmen des Projektes verursachungsgerecht auf die primären Kostenträger Produkte und Kunden allokiert werden sollten. Dabei wurden nicht nur Kostenstellen in den indirekten, sondern auch in den direkten Bereichen ausgewählt. Tabelle 1 zeigt beispielhaft eine Auflistung der identifizierten und in der anschließenden Analyse berücksichtigten Kosten / Kostenstellen.

Kosten	Kostenart¹
Hochregallager	MGK
Strategischer Einkauf	MGK
Beschaffung Prod.-Material	MGK
Fertigungssteuerung, Dispo	RF GK
Qualitätswesen	RF GK
Konstruktion Serie	K+E GK
Produktentwicklung	K+E GK
Versuch	K+E GK
Vertrieb	VT GK
Anwendungstechnik	VT GK
Kalkulatorische Zinsen	VEK
Ausgangsfrachten	VEK
Verpackungsmaterial	VEK
Controlling / Buchhaltung	VWGK

Tabelle 1: Gemeinkosten

Phase 2:

¹ MGK: Materialgemeinkosten, RF GK: Restfertigungsgemeinkosten, K+E GK: Konstruktion und Entwicklung Gemeinkosten, VT GK: Vertriebsgemeinkosten, VEK: Vertriebseinzelkosten, VWGK: Vertriebs-/Verwaltungsgemeinkosten.

In der zweiten Projektphase wurden durch Corporate Advisors mit den Funktions- und Kostenverantwortlichen strukturierte Interviews geführt. In den Interviews wurden gemeinsam die Hauptaktivitäten innerhalb einer Kostenstelle identifiziert, um in einem Folgeschritt die Kostentreiber und Komplexitätsfaktoren für die Hauptaktivitäten bestimmen zu können. Durch die Ermittlung der Kostentreiber und der Komplexitätsfaktoren wird es möglich, den Aufwand den bestimmte Tätigkeiten / Aktivitäten verursachen zu quantifizieren, da ein kausaler Zusammenhang zwischen Kostentreiber / Komplexitätsfaktoren und Kosten für eine Hauptaktivität hergestellt wird.

In dieser Projektphase, an der eine Vielzahl von Mitarbeitern des Kunden aus nahezu allen Funktionsbereichen beteiligt waren, wurden die Voraussetzungen für die spätere Qualität der Analyseergebnisse geschaffen, da die Interviewergebnisse die Grundlage für das Prozessmodell bildet, um die Kostenstellenkosten verursachungsgerecht zu verteilen.

Phase 3:

In der dritten Projektphase wird das aus Hauptaktivitäten, Kostentreibern und Komplexitätsfaktoren bestehende Prozessmodell zum Leben erweckt, indem Prozesskosten ermittelt und auf Produkte und Kunden mittels zuvor festgelegter Algorithmen verteilt werden.

Erfahrungsgemäß ist dieser, von der EDV-Abteilung durchgeführte Prozessschritt der zeitaufwendigste, da Basisdaten aus unterschiedlichen EDV Systemen zusammengeführt werden und teilweise neue Datenbestände geschaffen wurden. Ein Beispiel hierfür ist die Zuordnung der Frachtkosten auf Kunden und Produkte unter Verwendung der Informationen aus dem Versandsystem.

Eine Besonderheit bei Walterscheid bestand darüber hinaus darin, dass die Kosten fertigungsnaher Kostenstellen, wie beispielsweise der Fertigungssteuerung und des Wareneingangs, nur über einen 2-stufigen Verteilungsprozess Verkaufs-

Produkten und Kunden zugeordnet werden konnten, da eine direkte Beziehung zwischen den Aktivitäten der fertigungsnahen Kostenstellen und den untersuchten Kostenträgern (Produkte und Kunden) aufgrund einer kundenauftragsanonymen Komponentenfertigung nicht existiert.

Es ist wichtig, dass in dieser Projektphase die EDV-Abteilung des Kunden eine führende Rolle übernimmt, da hier die benötigte Expertise vorhanden ist, um die richtigen Daten mit vertretbarem zeitlichem Aufwand bereitzustellen.

Phase 4:

Die vorliegenden Analyseergebnisse wurden in der 4. Projektphase zusammengeführt, um aus einer riesigen Datenmenge brauchbare Informationen abzuleiten. In dieser Phase wurde durch das Controlling eine führende Rolle übernommen, um die Plausibilität der Ergebnisse zu gewährleisten.

Die Ergebnisse der Analyse werden in einer 2-dimensionalen ABC-Matrix dargestellt, wobei auf der einen Achse die Kunden und auf der anderen Achse die Produkte aufgetragen werden. In dieser Matrix wird neben dem Umsatz, der Anzahl der Kunden und der Anzahl der Produkte des jeweiligen Segmentes der Netto-Ertrag sowohl als absolute Größe als auch als Netto-Umsatzrendite ausgewiesen.

Um die Übersichtlichkeit der Matrix zu verbessern, werden sowohl Kunden als auch Produkte mittels einer Pareto Analyse in ABC-Klassen eingeteilt, so dass die Matrix aus insgesamt 9 Feldern besteht.

Für Walterscheid wurden insgesamt 6 unterschiedliche Netto-Ergebnis-Matrizen hergeleitet, die unterschiedliche Facetten des Walterscheid Portefeuille darstellen und somit die Voraussetzung schaffen, um ergebniskritische Bereiche auf einem geeigneten Abstraktionsniveau zu identifizieren:

- Gesamt Geschäft
- Erstausrüster (OEM)
- Ausgesuchte Produktsegmente

- Aftermarket
- Inter Company Business
- Vertreter Ausland

In einem weiteren Schritt, der jedoch nicht Bestandteil des Projektes war, können weitere Ergebnis-Sichten bereitgestellt werden, da die Basisergebnisse in der Aggregation Kunde / Produkt zur Verfügung stehen.

4. Ergebnisse

Das vorliegende Ergebnis der Analyse bildete die Grundlage, um gemeinsam mit dem Management von Walterscheid eine Abschätzung des Potentials zur Ergebnisverbesserung vorzunehmen. Das identifizierte Potential entspricht einer maßgeblichen Steigerung der Umsatzrendite.

Das Verbesserungspotential resultiert sowohl aus Verbesserungen auf der Absatzseite als auch aus Verbesserungen in den Geschäftsprozessen, die durch eine Reduzierung der Produktkomplexität erzielt werden können.

Die zeitnahe Realisierung des Potentials wird sichergestellt, durch einen gemeinsam mit dem Management erarbeiteten und verabschiedeten Maßnahmenkatalog. Dieser Maßnahmenkatalog adressiert fünf Themenkomplexe:

- Preisdifferenzierung, um tatsächliche Prozesskosten bei C- und B-Produkten und bei C-Kunden in die Preisbildung einfließen lassen zu können,
- Produktprogrammstraffung, um durch Maßnahmen in den Bereichen Substitution und Standardisierung Komplexität zu reduzieren,
- Intensivierung und Fokussierung der Marktbearbeitung in Verbindung mit einer Konzentration der Ressourcen auf ertragsstarke Produkte und Kunden und Produkte von strategischer Bedeutung,
- Reduzierung der Produktkosten durch Standardisierung und Wertanalyse, und
- Optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses in allen Funktionsbereichen

und Ausnutzung der Potentiale, die aus einer reduzierten Produktkomplexität resultieren.

5. Stimmen zum Projekt

Die durchgeführte Analyse hat bestätigt, dass insbesondere unsere Produktkomplexität das Unternehmensergebnis stark beeinflusst. Uns war jedoch nicht bewusst, dass diese Auswirkungen so groß sind wie in der Analyse aufgezeigt. Jetzt da wir wissen, in welchen Bereichen ergebniskritische Komplexität entsteht, sind wir überzeugt, dass das identifizierte Potential zur Verbesserung auf Basis der von Corporate Advisors vorgeschlagenen Maßnahmenpakete realisiert werden kann.

Peter Röttgen, Geschäftsführer

Die Analysemethodik und das daraus resultierende Prozessmodell bilden die Basis für eine Institutionalisierung der Methodik im Unternehmen. Dadurch werden wir in die Lage versetzt, Komplexität zukünftig aktiv zu steuern, so dass Komplexität zukünftig besser beherrschbar sein wird.

Frank Walter, Direktor Finanzen