



**Einführung der  
Prozesskostenrechnung**  
Success Story am Beispiel der  
Hügli Nahrungsmittel GmbH



Suppen, Saucen, Bouillons, Würzen, Desserts, Fertiggerichte und andere Trockenmischprodukte der Hügli Nahrungsmittel GmbH in Radolfzell am Bodensee sind im gesamten europäischen Raum gefragt.

Mit über 500 Mitarbeitern und rund 141 Millionen Euro Umsatz ist sie der größte Produktionsstandort der in acht europäischen Ländern vertretenen Hügli AG mit Sitz in der Schweiz. Die vier länderübergreifenden, nach Kundensegmenten aufgestellten Divisionen mit eigener Profitverantwortung zeigen die Vielfalt des Marktes, den die Hügli Nahrungsmittel GmbH bedient: alle Arten der Außerhausverpflegung mit der Sparte »Food Service«, Eigenmarken des Lebensmitteleinzelhandels durch die »Private Label«, Halbfertigprodukte für die Lebensmittelindustrie mit »Industrial Foods« sowie Bioprodukte für den Biofachhandel mit »Health and Natural Food«.

---

**Hügli Nahrungsmittel GmbH**

»Unser Ziel bei diesem Projekt war, absolute Transparenz über den Beitrag von Grundlast- und Low Margin-Produkten zu gewinnen. Einerseits um den wirtschaftlichen Beitrag der einzelnen Produkte und Märkte darzustellen und andererseits die Auslastung der Ressourcen laufend zu optimieren. Nur wenn man dieses Spiel zwischen Skalen und Nischeneffekt auf der Basis detaillierter Kosteninformationen systematisch beherrscht, erzielt man einen signifikanten Wettbewerbsvorsprung.

Die STREMLER AG, die wir schon aus einem vorhergehenden Projekt kannten, hat sowohl mit ihrer fachlichen Kompetenz als auch mit der Fähigkeit über alle Ebenen zu kommunizieren einen großen Beitrag zum Gelingen dieses Projektes beigetragen.«

Alexander Moosmann  
Geschäftsführer,  
Hügli Nahrungsmittel GmbH



**Hügli Nahrungsmittel GmbH**  
Alexander Moosmann  
Geschäftsführer

T +49 (0)77 32 807-0



**STREMLER AG**  
Supply Chain Engineering  
Dipl.-Ing. Alphonse Stremmer  
Vorstand

T +49 (0)83 82 93 52-10  
info@stremmer.de

## **1 Transparente Kosten als Basis für weiteres Wachstum**

Um auch in Zukunft auf Wachstumskurs zu bleiben und die richtigen Produkt- und Investitionsentscheidungen zu treffen, mussten die Verantwortlichen der Firma Hügli die Kostentransparenz der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung entscheidend verbessern und neu strukturieren.

Die STREMLER AG wurde beauftragt, die Grundlagen für eine Prozesskostenrechnung zu erarbeiten und eine wirklichkeitsgetreue Basis zur Durchführung von Produktkalkulationen zu schaffen. Dies sollte eine fundierte Plattform für die nachhaltige Verbesserung des Ergebnisses sowie für das weitere Unternehmenswachstum bilden.

## **2 Exakte Kostenzuordnung trotz steigender Produktvariantenvielfalt**

Vor dem Hintergrund einer steigenden Produktkomplexität sowie der unterschiedlichen Inanspruchnahme der indirekten Leistungsbereiche, wie Beschaffung, Logistik, Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung und -steuerung, Qualitätssicherung, Auftragsabwicklung oder Vertrieb, durch die einzelnen Produkte bzw. Divisionen, musste die Kostentransparenz in Bezug auf die innerbetriebliche Leistungsverrechnung verbessert werden. Nur so konnte die Entscheidungsfindung wieder auf eine klare betriebswirtschaftliche Grundlage gestellt werden.

Folgende Schwerpunkte wurden zur Erarbeitung der Soll-Konzeption für die Prozesskostenrechnung gesetzt:

- Darstellung der Auswirkungen einer verursachungsgerechten Kostenverteilung je Artikel und einer Divisionsrechnung entsprechend ihrem tatsächlichen Ressourcenverbrauch entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Überprüfung der Abbildung der Kostenzuordnung und Kostenverteilung in der bestehenden Hügli-Divisionsrechnung sowie Durchführung entsprechender Anpassungen im System
- Darstellung des konzeptionellen Ansatzes einer Prozesskostenrechnung und der Umsetzungsstrategie
- Durchführung von Prozesskettenanalysen zur Ermittlung relevanter Kostentreiber
- Sicherstellung einer verursachungsgerechten Zuordnung sämtlicher Einzel- und Gemeinkosten sowohl innerhalb der Divisionen als auch divisionsübergreifend
- Schaffung einer sicheren Entscheidungsgrundlage zur Steuerung der Produkt- und Marktpolitik, für die Selektion und Weiterentwicklung des Produktportfolios nach Ergebnisbeitrag und Marktchancen
- Aufzeigen von Potenzialen zur rationelleren Nutzung und Kontrolle vorhandener Ressourcen sowie Ansätze für eine Geschäftsprozess- und Gemeinkostenoptimierung

Mit der Umsetzung dieser Themen wird eine aussagekräftige Entscheidungsgrundlage zur Steuerung der Produkt- und Marktpolitik geschaffen, die die Selektion und Weiterentwicklung des Produktportfolios nach Ergebnisbeitrag und Marktchancen erlaubt. Darüber hinaus bildet die Prozesskostenrechnung auch die Basis für transparente und nachvollziehbare, strategische Investitionsentscheidungen

## **3 Erfolgreiche Einführung der Prozesskostenanalyse**

Die Hügli Nahrungsmittel GmbH konnte in Zusammenarbeit mit der STREMLER AG durch die Einführung der Prozesskostenrechnung eine realitätsgetreue Kostenabbildung trotz steigender Komplexität der Kostenstruktur realisieren.

Folgende Ergebnisse konnten dabei am Standort Radolfzell erzielt werden:

- Erhebliche Verbesserung der Kosten- und Leistungstransparenz durch eine verursachungsgerechte Zuordnung aller Kosten je Artikel und je Division. Dabei wurde berücksichtigt, dass die Firma Hügli sowohl Großserien als auch Kleinserien produziert.
- Schaffung einer klaren Entscheidungsgrundlage zur Ausrichtung des Produktportfolios und somit zur Optimierung des Ertrags durch Ausarbeitung und Verabschiedung der Soll-Konzeption
- Installation einer einheitlichen divisionsübergreifenden Angebotskalkulation
- Verbesserung der Unternehmensplanung und -steuerung sowie der Ressourcensteuerung (z.B. in der Produktentwicklung)

## **4 Fazit**

Damit ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, muss es in der Lage sein, für einzelne Kunden und Märkte Produkte mit spezifischen Anforderungen, unterschiedlichen Mengen- und Losgrößen sowie Vertriebsstrukturen und Logistikkonzepten anzubieten. Differenzierte Produktportfolios erfordern jedoch eine genaue Kenntnis der Deckungsbeiträge sowohl der Grundlast- als auch der Nischenprodukte. Der Beitrag von Grundlast- und Low-Margin- Produkten muss hinsichtlich der Auslastung der Ressourcen sowie ihres wirtschaftlichen Beitrages für die Nischenprodukte ersichtlich werden.

Ein Unternehmen, das dieses Spiel zwischen Skalen und Nischeneffekt aufgrund detaillierter Kosteninformationen systematisch beherrscht, wird einen wesentlichen Wettbewerbsvorsprung erzielen.



Die STREMLER AG ist ein inhabergeführtes, europaweit tätiges Beratungsunternehmen, das seit fast 20 Jahren auf die Optimierung integrierter Wertschöpfungsketten spezialisiert ist.

Individuelle Ziele erfordern eine passgenaue Vorgehensweise – nach diesem Anspruch geht die STREMLER AG vor. Dies garantiert qualitativ hochwertige Beratung, schlussendlich den Erfolg des Projekts und die Zufriedenheit der Kunden.