

## Fallstudie: Controlling eines Glasgeschirr Produzenten

Allgemeiner Hinweise:

a) Jegliche Informationen, Namen, Zahlen u.ä. der Fallstudie sind zu Übungszwecken entwickelt worden und basieren nicht auf Daten eines Unternehmens.

b) Sie werden für dieses fiktive Unternehmen Informationen und Daten erhalten, die Sie entsprechend der Aufgabenstellung bearbeiten sollen. Sollten gewisse Angaben zu z.B. Preisen nicht gegeben sein, recherchieren Sie diese bitte selbständig. Ihre Ausarbeitungen und Ergebnisse reichen Sie bitte schriftlich ein. Abschliessend stellen Sie Ihre Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Fallstudie in einer mündlichen Präsentation vor. Weitere Details erhalten Sie in der Vorlesung.

### Unternehmensinformationen:

Das Unternehmen ist ein schweizerisches Glasgeschirrunternehmen, welches in der Schweiz produziert und die Produkte an höherpreisige Einrichtungshäuser, Hotels, Restaurants, Bars, u.ä. verkauft. Die Produkte sind renommiert für ihre hohe Qualität, die Robustheit des Glases und den besonderen Glanz. Dadurch lassen sich am Markt auch höhere Preise im Vergleich zu den Wettbewerbern durchsetzen, wobei jedoch berücksichtigt werden muss, dass das höherpreisige Segment in der jeweiligen Region nur 4% des Gesamtmarktes für Keramik- und Glaswaren (Keramikindustrie) ausmacht. Regional bedient das Unternehmen zu 50% Schweizer Kunden, 5% UK Kunden, 25% EU-Kunden und weitere 20% chinesische Kunden. Die Prozentzahlen entsprechen hierbei dem Anteil am Umsatz. Zudem blickt das Unternehmen auf eine langjährige Tradition zurück, ist aber nicht mehr Inhaber geführt, sondern hat mittlerweile ein externes Management und einzelne Gesellschafter ausserhalb der Ursprungsfamilie. Weitere Informationen zu den Produkten, verkauften Mengen und Verkaufspreisen entnehmen Sie bitte aus der Anlage (Excel-Unterlage). Die Preise sind hierbei pro verkaufte Mengeneinheit angegeben. In der Excelunterlage hat die Buchhalterin des Unternehmens Ihnen auch schon die Übersichten zu Kosten (Kostenübersicht ist für die verschiedenen Kostenarten) des Unternehmens für die Jahre 2019-2022 erstellt. Ausgenommen davon sind die Personalkosten und die Maschinenkosten. Bei den Personalkosten wurde von der Personalabteilung eine spezifische Vorgehensweise zu den Komponenten und Ermittlung der Kosten vor zwanzig Jahren entwickelt, die bis heute Bestand hat. Anhand der verfügbaren Informationen zu den Personalkosten ermitteln Sie bitte auch noch die Personalkosten für die jeweiligen Jahre.

#### A) Personalkosten

Eine Übersicht zu den Mitarbeitern (anonymisiert nach Nummern) des Unternehmens einschliesslich ihres Alters und ihrer Betriebszugehörigkeit finden Sie in der Anlage in dem Blatt «Personal». Die Übersicht zu den Personalinformationen basiert auf den Daten zu Beginn des Jahres 2019. Das Bruttogehalt (Bruttolohn) eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin basiert auf dem Grundgehalt (Grundlohn), das jedes Jahr um einen Inflationsausgleich angepasst wird. Der Inflationsausgleich resultiert aus dem erwarteten Preisindex für das Jahr. Das Jahr 2018 wurde als Basisjahr festgelegt und hat damit den Preisindex 100. Für die nachfolgenden Jahre ist der Preisindex im Verhältnis zum Basisjahr wie folgt:

Erwarteter Preisindex 2019 = **101**

Erwarteter Preisindex 2020 = **99.7**

Erwarteter Preisindex 2021 = **102.6**

Erwarteter Preisindex 2022 = **105.5**

Sollte in einem Jahr der Preisindex geringer als im Vorjahr sein, wird das Gehalt nicht gekürzt, sondern aus dem Vorjahr beibehalten. Das um den Inflationsausgleich adjustierte Grundgehalt/Grundlohn des einen Jahres ist der Grundlohn/Grundgehalt des nachfolgenden Jahres. Zur Berechnung des Bruttogehalts der Mitarbeiter kommt dann noch eine individuelle Anpassung pro Mitarbeiter hinzu. Und zwar wird das um den Inflationsausgleich angepasste Grundgehalt noch um einen Zu-/Abschlag adjustiert. Die Zu-/Abschläge basieren auf den beiden Komponenten Alter und Betriebszugehörigkeit einer jeden Mitarbeiterin/ eines jeden Mitarbeiters. Da sich die Betriebszugehörigkeit und auch das Alter jährlich ändert, können sich auch die Zu-/Abschläge jedes Jahr ändern. Die Informationen zu den prozentualen Zuschlägen/Abschlägen entnehmen Sie bitte der Gehaltsmatrix im Excelblatt «Personal». Auf den ermittelten Bruttolohn für jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin hat das Unternehmen noch weitere 20% Nebenkosten zu tragen. Grundsätzlich wurden in dem Unternehmen 14 Gehälter bezahlt. Aufgrund der wirtschaftlichen Herausforderungen ab dem Jahr 2020 wurde im Jahr 2020 die Gehaltszahlungen auf 13 Gehälter/Löhne und ab 2021 auf 12 Gehälter/Löhne gekürzt, um Entlassungen im Unternehmen zu vermeiden. Es gab auch in den Jahren 2019-2022 keine Mitarbeiterfluktuation. Des Weiteren hat die Geschäftsführung und der gesamte Vertrieb im Jahr 2021 auf die Erhöhung des Grundgehalts um den Inflationsausgleich verzichtet. Das Grundgehalt verblieb damit in 2021 auf dem Niveau des Jahres 2020. In 2022 wurde der Inflationsausgleich vom Vertrieb und der Geschäftsführung dann wieder in Anspruch genommen, jedoch nur für den Anstieg von 2021 auf 2022. Der Inflationsausgleich von 2022 auf 2021 wurde von der Geschäftsführung und dem Vertrieb nicht nachgeholt. Allerdings erhält der Vertrieb einen Bonus, auf den keine Nebenkosten für den Arbeitgeber anfallen, und der sich wie folgt staffelt:

- a) Verkaufte Gesamtmengen kleiner 35 Mio. = kein Bonus
- b) Verkaufte Gesamtmengen kleiner 45 Mio., aber grösser/gleich 35 Mio. = CHF 5'000 pro Mitarbeiter/in; Verkaufsleiterin = CHF 7'500
- c) Verkaufte Gesamtmengen kleiner 55 Mio., aber grösser/gleich 45 Mio. = CHF 10'000 pro Mitarbeiter/in; Verkaufsleiterin = CHF 15'000
- d) Verkaufte Gesamtmengen grösser/gleich 55 Mio. = CHF 20'000 pro Mitarbeiter/in; Verkaufsleiterin = CHF 30'000

Schliesslich gibt es noch mitarbeiterbezogene Reisekosten, die variabel sind und nur für den Vertrieb anfallen. Allerdings hat die Buchhalterin die Reiskosten nicht detailliert erfasst und weist die Reiskosten als einen variablen Gemeinkostenblock aus. In 2019 beliefen sich die Reisekosten auf CHF 155'000, in 2020 auf CHF 93'000, in 2021 auf CHF 135'000 und in 2022 auf CHF 160'000. Bitte berücksichtigen Sie in diesem Kontext, dass die Buchhalterin nur die Erfassung der Geschäftsvorfälle vornimmt, aber die externe Jahresrechnungserstellung von einem Treuhänder vorgenommen wird.

## B) Maschinenkosten

Zu den Maschinenkosten finden Sie in der Excelunterlage ein Tabellenblatt «Maschinen» mit Informationen. Die Instandhaltungskosten sind für die Jahre 2019-2022 schon final angegeben, da dies die Rechnungskosten des Wartungsunternehmens sind. Bei den anderen Kostenpositionen ermitteln Sie bitte noch die entsprechenden Werte. Berücksichtigen Sie in Ihren Berechnungen, dass das Unternehmen die Maschinen stets ohne Restwert veranschlagt. Die Maschinen werden nach Ablauf ihrer offiziellen Abschreibungszeit weiter genutzt, bis eine anderweitige Entscheidung von der Geschäftsführung getroffen wird. Ebenso geht das Unternehmen bei allen Berechnungen von den Anschaffungskosten aus. Des Weiteren setzt das Unternehmen im Produktionsprozess für den

reibungslosen Produktionsablauf für die Maschinen spezifische Reinigungs- und Schonmittel (sind in dem Posten Hilfs- und Betriebsstoffe enthalten) ein, die zur Langlebigkeit der Maschinen beitragen. Diese spezifischen Reinigungs- und Schonmittel werden auch den Maschinenkosten zugerechnet. Der genaue Umlageschlüssel für die verschiedenen Komponenten der Hilfs- und Betriebsstoffe ist in der Übersicht zur «Kostenstruktur und Verteilungsschlüssel» enthalten. Darüber hinaus bestehen die Maschinenkosten aus den bekannten Standardkomponenten.

### C) Weitere Kosten

Die weiteren Kosten der jeweiligen Kostenarten entnehmen Sie bitte dem Tabellenblatt «Kostenübersicht». Hier finden Sie eine Übersicht zu weiteren Kosten des Unternehmens sowie die Struktur für die aggregierte Kostenarten und die Aufteilung der Kosten auf die verschiedenen Kostenstellen. Bei der «Umlage Kantine» handelt es sich um die Prozentsätze, über die die Kantinenkosten auf die Hauptkostenstellen umgelegt werden.

## **AUFGABEN**

**Übergeordnete Aufgabe:** Im Rahmen einer Präsentation vor den Gesellschaftern des Unternehmens (Management wurde gerade entlassen und Sie sind als Turn Around Berater engagiert) sollen Sie die nachfolgenden Aufgaben ausarbeiten und Ihre Ergebnisse nachvollziehbar illustrieren und erläutern. In dieser Präsentation soll zudem neben der Berechnung und Beantwortung der Teilaufgaben und übergeordnet den Gesellschaftern des Unternehmens eine wirtschaftliche Übersicht und Aussicht zu dem Unternehmen geboten, sowie mögliche Ansätze zur erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens aufgezeigt werden. Ebenso sind die Auswertungen Ihrer Berechnungen und Analysen im Vorfeld den Gesellschaftern zuzusenden. Weitere Details hierzu erhalten Sie in der Vorlesung.

### **Teilaufgaben:**

#### **1) Vollkostenrechnung**

Um sich einen Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu verschaffen, soll anhand der verfügbaren Daten, eine interne Erfolgsrechnung für die Jahre 2019 bis und mit 2022 erstellt und die Profitabilitätsentwicklung analysiert und bewertet werden. In diesem Zusammenhang sollen die Kostenarten per BAB sowie anhand der verfügbaren Informationen auf Kostenstellen umgelegt werden. Nach einer Recherche überlegen Sie sich, dass die Kostenstellenstruktur wie folgt strukturiert werden sollte:

- i. Kantine (Hilfskostenstelle)
- ii. Einkauf, Material und Lager (Hauptkostenstelle)
- iii. Maschinenfertigung (Hauptkostenstelle)
- iv. Restliche manuelle Teile der Fertigung (Hauptkostenstelle)
- v. Vertrieb (Hauptkostenstelle)
- vi. Verwaltung (Hauptkostenstelle)

Die Kantine ist ein kleines Betriebsrestaurant für die Mitarbeiterschaft. Ebenso soll pro Jahr ein Vergleich der Abweichungen zwischen Normal- und Istkosten vorgenommen und mögliche Erklärungen sowie Lösungen dargelegt werden. Hierfür haben Sie mit Ihrem Team schon nachstehende Normalkostensätze ermittelt:

### Normalkostensätze:

Materialgemeinkostensatz: 50%

Fertigungsgemeinkostensatz: 20%

MSS: CHF 75

Vertriebsgemeinkostensatz: 35%

Verwaltungsgemeinkostensatz: 40%

## **2) Deckungsbeitragsrechnung**

Bis dato hat es im Unternehmen keine Deckungsbeitragsrechnung gegeben. Die Aufteilung der variablen Kosten (jegliche Maschinenkosten werden hier noch nicht berücksichtigt) erfolgt anhand des Anteils der verkauften Stück. Für die fixen Materialkosten werden die Ist-Gemeinkostenzuschlagssätze der jeweiligen Jahre genutzt, da die Materialgemeinkosten als fix angenommen werden. Ebenso verhält es sich mit den Fertigungsgemeinkosten, die nicht die Maschinenkosten betreffen. Um von der Produktebene auf die Erzeugnisgruppe zu gelangen, wird sich nach der internen Betreuung der Erzeugnisgruppen gerichtet. Hierbei fallen 48% der gesamten Verwaltungskosten an. Als Erzeugnisgruppen soll folgendes genutzt werden:

- Wassergläser
- Weingläser
- Teegläser (inkl. Unterteller)
- Latte Macchiato Gläser
- Andere Gläser

Die interne Betreuung beläuft sich bei Wassergläsern auf 21% der internen Betreuungskosten, bei den Weingläser auf 26%, bei den Latte Macchiato Gläser mit 17% und bei den Teegläsern auf 23% und bei den anderen Gläsern auf 13%.

Des Weiteren werden zwar alle Gläser auf der Maschinenstrasse gefertigt, allerdings bedarf es bei den Tee- und Lattegläsern der Einhaltung besonderer Vorgaben, so dass 35% der Maschinenlaufzeit für diese gemeinsame Produktkategorie genutzt wird. Für die gemeinsame Produktgruppe bestehend aus Weingläsern und Wassergläsern werden weitere 45% und für die verbleibende Produktgruppe der anderen Gläser die restliche Zeit benötigt. Die anderen Verwaltungskosten können derzeit nicht besser aufgeschlüsselt werden. Ebenso werden die Kosten der Vertriebsmitarbeiter als fix betrachtet. Hiervon ausgenommen sind jedoch die Reisekosten der Vertriebsmitarbeiter, die als variable Kosten gelten und entsprechend der prozentualen Aufteilung der Material- und Fertigungseinzelkosten auf die Produkte umgelegt werden.

- a) Die Gesellschafter bitten Sie, eine Deckungsbeitragsrechnung anhand der verfügbaren Daten und nach betriebswirtschaftlich sinnvollen Gesichtspunkten zu entwickeln und Rechnungen inkl. der Angabe von Profitabilitätsmargen ebenso für die Jahre 2019-2022 anzufertigen. Die Deckungsbeitragsergebnisse dienen aber vor allem für die Weiterentwicklung der Deckungsbeitragsrechnung zur Kundendeckungsbeitragsrechnung in der Aufgabe 3. Eine separate Diskussion der Deckungsbeitragsrechnung in der finalen Präsentation ist daher nicht notwendig.

### 3) Kundendeckungsbeitragsrechnung

Nachdem Sie die Deckungsbeitragsrechnung erstellt haben, kommen die Gesellschafter auf Sie zu und bitten Sie, eine Deckungsbeitragsrechnung zu den Kunden zu erstellen. Dazu geben Ihnen die Gesellschafter eine Übersicht zum jeweiligen Anteil des Umsatzes eines Kundensegments pro Erzeugnisgruppe und Verkaufsregion. Berücksichtigen Sie in diesem Kontext, dass bei der Aufteilung der einzelnen Herstellkostenpositionen sowie der Reisekosten dieselbe Aufteilung wie beim Umsatz angenommen wird.

Die Eigentümer haben bei Ihrer Ausarbeitung folgende Detailbitten an Sie:

- a) Erstellung einer Übersicht zum Umsatz, dem DB I und der DB I Marge für alle Kundensegmente in allen Ländern und über alle Erzeugnisgruppen hinweg für die Jahre 2019 - 2022.
- b) Analysieren Sie bitte die verschiedenen Kundendeckungsbeitragsstufen (Erstellung KDB und KDB Margen) bis nach Aufteilung der Vertriebskosten für die TOP 3 Umsatz-Kundensegmente pro Verkaufsregion. Eine Verwaltungskostenaufteilung muss nicht vorgenommen werden. Um jedoch eine bessere Übersicht über die Kundenprofitabilität zu erhalten, teilen Sie die Maschinenkosten nicht wie in der Deckungsbeitragsrechnung auf, sondern ordnen Sie diese Kosten schon den Fertigungsgemeinkosten zu bzw. berücksichtigen Sie diese bei der Ermittlung des Kundendeckungsbeitrags II. Für die Aufteilung der Maschinenkosten nehmen Sie bitte folgendes an:
  - i. Die Nutzung der Maschine durch die Wasser-&Weingläser teilt sich zwischen den beiden 70 zu 30 auf.
  - ii. Die Nutzung der Maschine durch die Tee- & Lattegläser teilt sich zwischen den beiden 50 zu 50 auf.
  - iii. Die Nutzung für «andere Gläser» bleibt wie bisher.

Bei den internen Betreuungskosten haben Sie folgende Aufteilung über die verschiedenen Kundengruppen:

<b>Kundensegmente</b>	<b>Betreuungsanteil</b>
Hotels	24.0%
Restaurants	8.0%
Einrichtungshäuser	6.0%
Boutiquen	3.0%
Grosshändler	30.0%
Onlinehändler	11.0%
Cateringfirmen	10.0%
Bars & Discotheken	5.0%
Theater, Museen, Kongresshallen	2.0%
Staatliche Einrichtungen (z.B. Regierungshäuser)	1.0%

Die internen Betreuungskosten für ein Kundensegment werden gleichmässig zwischen den Regionen aufgeteilt, sofern das jeweilige Kundensegment in dem Land bedient wird. Ausgenommen davon sind die Grosshändler, bei denen die 30% wie folgt aufgeteilt werden: 12%-Punkte entfallen auf die chinesischen Grosshändler und jeweils 6%-Punkte auf die anderen Regionen. Wird ein

Kundensegment nicht in einer Region bedient, dann erfolgt die Verteilung der Kosten des nicht betreuten Kundensegments gleichmässig auf die anderen Kundensegmente der jeweiligen Region. Diese verteilten Kosten sind den tatsächlich zugerechneten internen Betreuungskosten hinzuzurechnen.

*Beispiel: Angenommen in der Schweiz würde die Kundensegmente Cateringfirmen und Einrichtungshäuser nicht bedient, dann würden die 4% (16% über alle Regionen, davon ¼ für die Schweiz) gleichmässig auf die verbleibenden 8 Kundensegmente verteilt werden. Das heisst, bei jedem Kundensegment würde sich der Betreuungsanteil um 0.5%-Punkte erhöhen.*

Weiterer Hinweis: Sobald ein Kunde eines Kundensegment auch nur ein Produkt aus einem Produktsegment kauft, zählt es als bedientes Kundensegment). Nehmen Sie des Weiteren aus Simplifizierungsgründen an, dass sich die Preise einschliesslich der Rabatte an dem globalen Gesamtverkauf eines Produktes orientieren.

*Beispiel: Werden global über alle Regionen hinweg von einem Produkt 40'000 Einheiten verkauft, dann ist für die Berechnung des Umsatzes der Preis von 40'000 Einheiten zu nutzen unabhängig davon, ob ein spezifisches Kundensegment in einer Region weniger davon abnimmt und dadurch einen niedrigeren Rabatt erhalten würde. Eine nochmalige Aufteilung bzgl. der Abnahme jedes einzelnen Kunden nach Regionen zur Neuberechnung der Rabatte und Preise muss dementsprechend nicht erfolgen.*

Bei den fixen Vertriebskosten orientieren Sie sich bzgl. der Aufteilung der Mitarbeiterkosten aus den Angaben zum Personal. Die Senior Category Managerin 1 wird darüber hinaus dem chinesischen, der Senior Category Manager 2 dem UK und die Vertriebsleiterin dem EU-Markt zugeordnet. Da die Personen des Vertriebs zwar Regionen aber nicht Kunden zugeordnet sind, verteilen sich die Kosten innerhalb der Regionen wie folgt: Zuerst wird der Anteil eines Produktsegments am Gesamtumsatz einer Region ermittelt. Darauf basierend wird anhand der Erfahrungswerte bzgl. des Zeiteinsatzes, welcher zur Betreuung eines Kundensegments anfällt, die fixen Vertriebsmitarbeiterkosten der jeweiligen Region umgelegt. Wird eine Kundensegment in einer Region nicht bedient, so werden die Betreuungsstunden zu gleichen Anteilen auf die TOP 3- Umsatzkunden einer Region aufgeteilt.

<b>Zeitaufwand pro Mitarbeiter</b>	<b>in h pro Jahr</b>
Hotels	150.00
Restaurants	140.00
Einrichtungshäuser	120.00
Boutiquen	100.00
Grosshändler	350.00
Onlinehändler	200.00
Cateringfirmen	200.00
Bars & Discotheken	50.00
Theater, Museen, Kongresshallen	190.00
Staatliche Einrichtungen (z.B. Regierungshäuser)	300.00

Der Schlüssel für die restlichen fixen Vertriebskosten ist der Headcount (Mitarbeiteranzahl) pro Vertriebsregion. Allerdings muss bei der Umschlüsselung der restlichen fixen Vertriebskosten noch berücksichtigt werden, auf wie viele Kundensegmente diese Kosten verteilt werden. Hierzu werden aus Simplifizierungsgründen die restlichen Vertriebskosten entsprechend der Anzahl der bedienten Kundensegmente einer Region aufgeteilt (Hinweis: Sobald ein Kunde aus einem Kundensegment auch nur ein Produkt aus einem Produktsegment kauft, zählt es als bedientes Kundensegment.).

- c) Bitte erstellen Sie basierend auf dem Deckungsbeitragsergebnis nach Vertriebskosten, welches Sie in 3b ermittelt haben, ein Renditeportfolio der Top 3 Kunden. Anhand dieses Portfolios entwickeln Sie bitte Vorschläge, wie sich das Unternehmen bezüglich seiner Kunden in Zukunft positionieren könnte. Während Sie sich damit beschäftigen, bittet Sie eine Gesellschafterin noch eine Potenzialanalyse in Ihre Analyse mitaufzunehmen. Auf Ihre Frage, ob sie Informationen zum Marktvolumen der Keramik- und Glasindustrie hat, erhalten sie folgende allgemeine Informationen zum jeweiligen Gesamtvolumen des Glas- und Keramikmarktes:
- a. UK Marktvolumen Glas- und Keramikindustrie: CHF 3.1 Mrd.
  - b. Schweiz Marktvolumen Glas- und Keramikindustrie: CHF 1.4 Mrd.
  - c. EU-Marktvolumen Glas- und Keramikindustrie: CHF 7.6 Mrd.
  - d. China Marktvolumen Glas- und Keramikindustrie: CHF 6.2 Mrd.

Zudem kann sie Ihnen mitgeben, dass das erwartete CAGR bis zum Jahr 2030 in Kontinentaleuropa 1.7%, in UK 0.9% und in China 2.4% ist. Die Anteile des Umsatzes der Erzeugnisgruppen am Gesamtumsatz repräsentieren in etwa auch den Anteil des jeweiligen Produktsegments am zutreffenden Marktsegment. Bitte analysieren Sie dementsprechend neben der Kundenrenditeportfolio auch das Marktpotenzial der Erzeugnisgruppen zum jetzigen Zeitpunkt und für das Jahr 2025.

#### **4) Analyse des Geschäftsmodells**

Analysieren und bewerten Sie bitte grundlegend das Geschäftsmodell in seiner jetzigen Konstellation und auch in Bezug auf seine Zukunftsfähigkeit, da die Eigentümer aufgrund der kürzlichen Insolvenz des Unternehmens Weck GmbH & CO.KG sowie anderer mitteleuropäischer Unternehmen der Glas- und Keramikindustrie existenzielle Bedenken zum aktuellen Geschäftsmodell des Unternehmens haben. Untersuchen Sie dabei auf Wunsch der Eigentümer folgende Fragen:

- a) Ist die Kostengestaltung und -transparenz und das Finanzmanagement des Unternehmens ausreichend? Welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen hier und wie könnten diese sich auswirken?
- b) Ist das vorliegende Geschäftsmodell auch in Zukunft wettbewerbsfähig und welcher potenziellen Anpassung bzw. welcher Neuausrichtung bedarf es für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens? Erstellen Sie im Kontext der Beantwortung dieser Frage eine strategische Planung und Einschätzung für das Unternehmen. Hier können Sie auch Ihre Erkenntnisse aus der Potenzialanalyse aus der KDB Rechnung nutzen. Anhand dieser Analyse bitten Sie die Eigentümer, strategische Empfehlungen für die Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens vorzunehmen.