

# Das Steuerungssystem der Infraserv Höchst-Gruppe auf Basis eines harmonisierten Rechnungswesens



**DIENST.LEISTUNG.**



**Jürgen Vormann**  
Vorsitzender der Geschäftsführung,  
Infraserv GmbH & Co. Höchst KG

## Agenda

1. Infraseriv Höchst im Überblick
2. Ausgangssituation und Motivation
3. Implikationen im Rahmen der Harmonisierung
4. Fazit

# Industriepark Höchst und Infraseriv Höchst Gruppe - Daten und Fakten im Überblick



## Industriepark Höchst

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| Fläche                                | 460 ha     |
| davon freie, voll erschlossene Fläche | 60 ha      |
| Gebäude                               | > 850      |
| Unternehmen im IPH                    | > 80       |
| Mitarbeiter*                          | ca. 22.000 |
| Investitionen in 2005                 | 340 Mio. € |



## Infraseriv Höchst Gruppe

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| Anzahl Mitarbeiter:  | 3.041       |
| Umsatzerlöse 2005**: | 812 Mio. €  |
| Investitionen:       | 44,3 Mio. € |

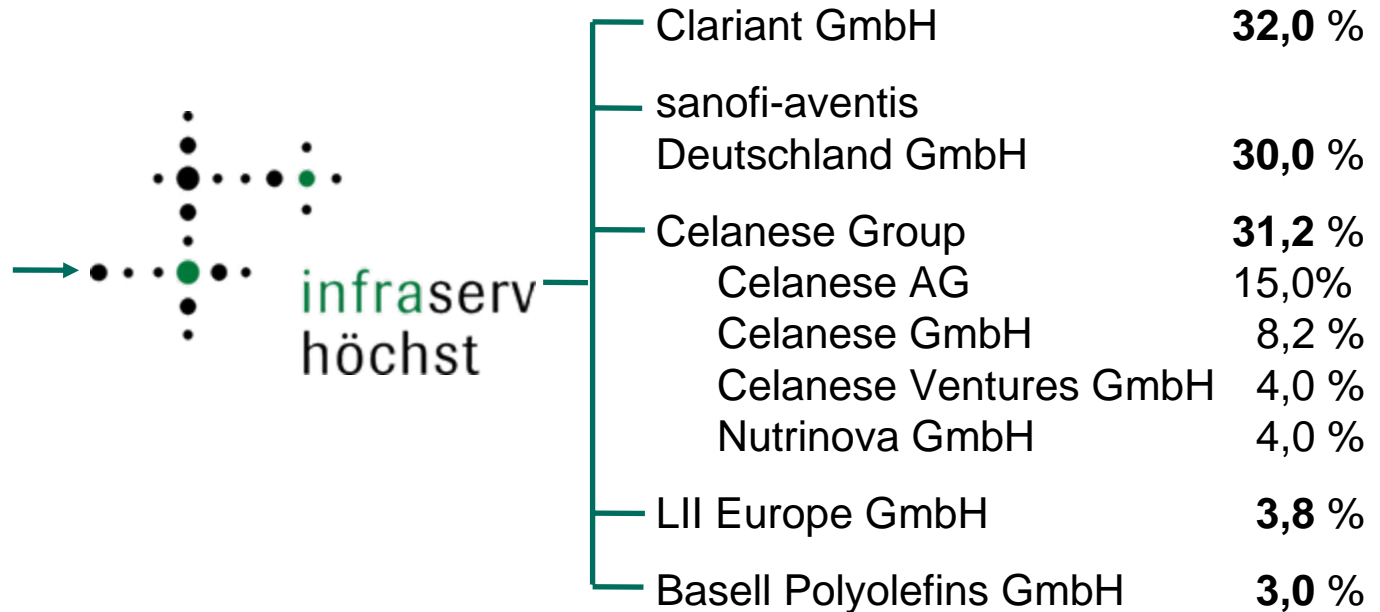


\* Stammpersonal + Fremdpersonal  
\*\* Konsolidiert

# Infracorps Höchst

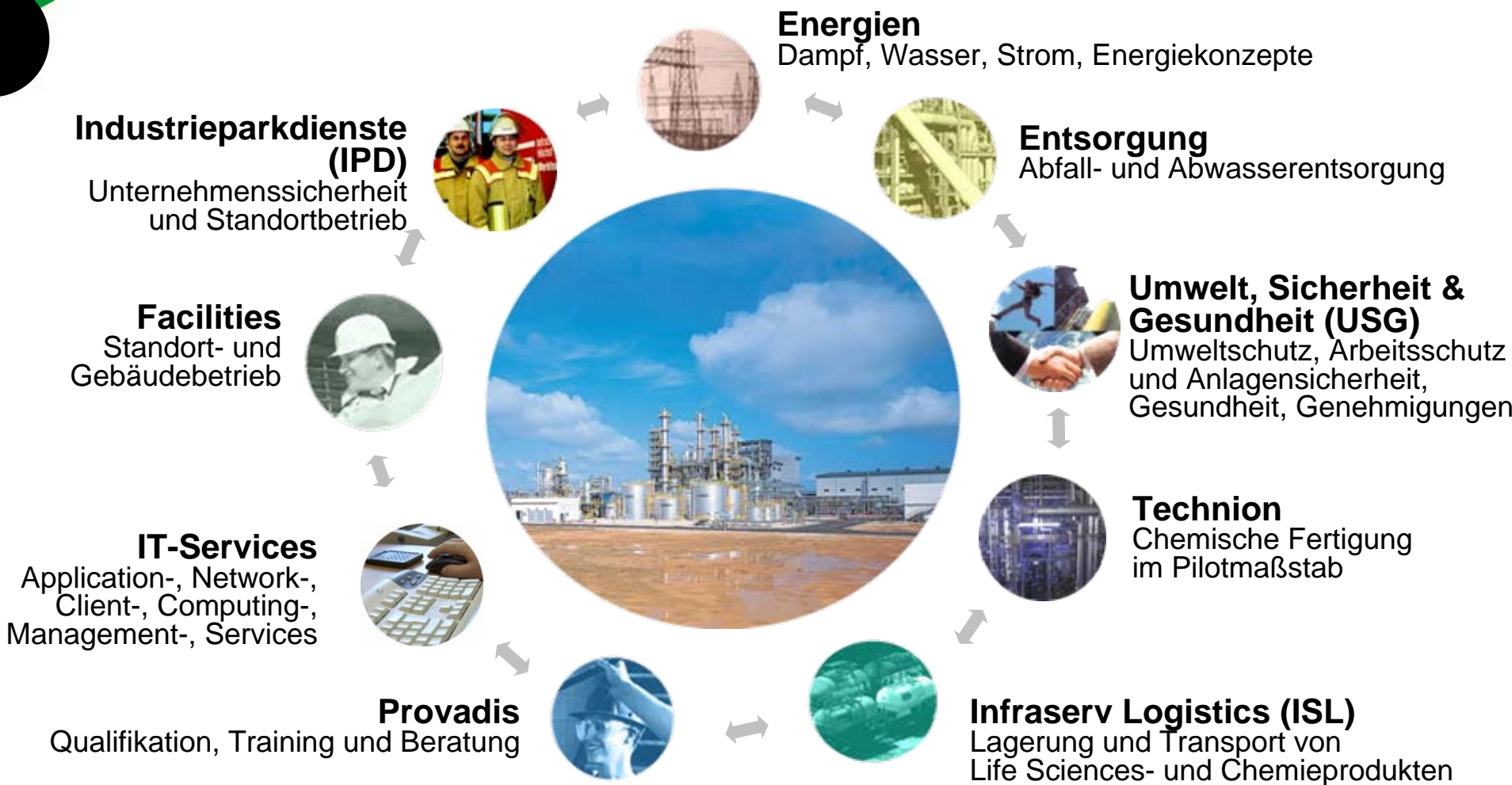
## Gesellschaftsrechtliche Struktur und Gesellschafterstruktur

**Infracorps  
Verwaltungs  
GmbH**  
Komplementärin  
der  
Kommandit-  
gesellschaften

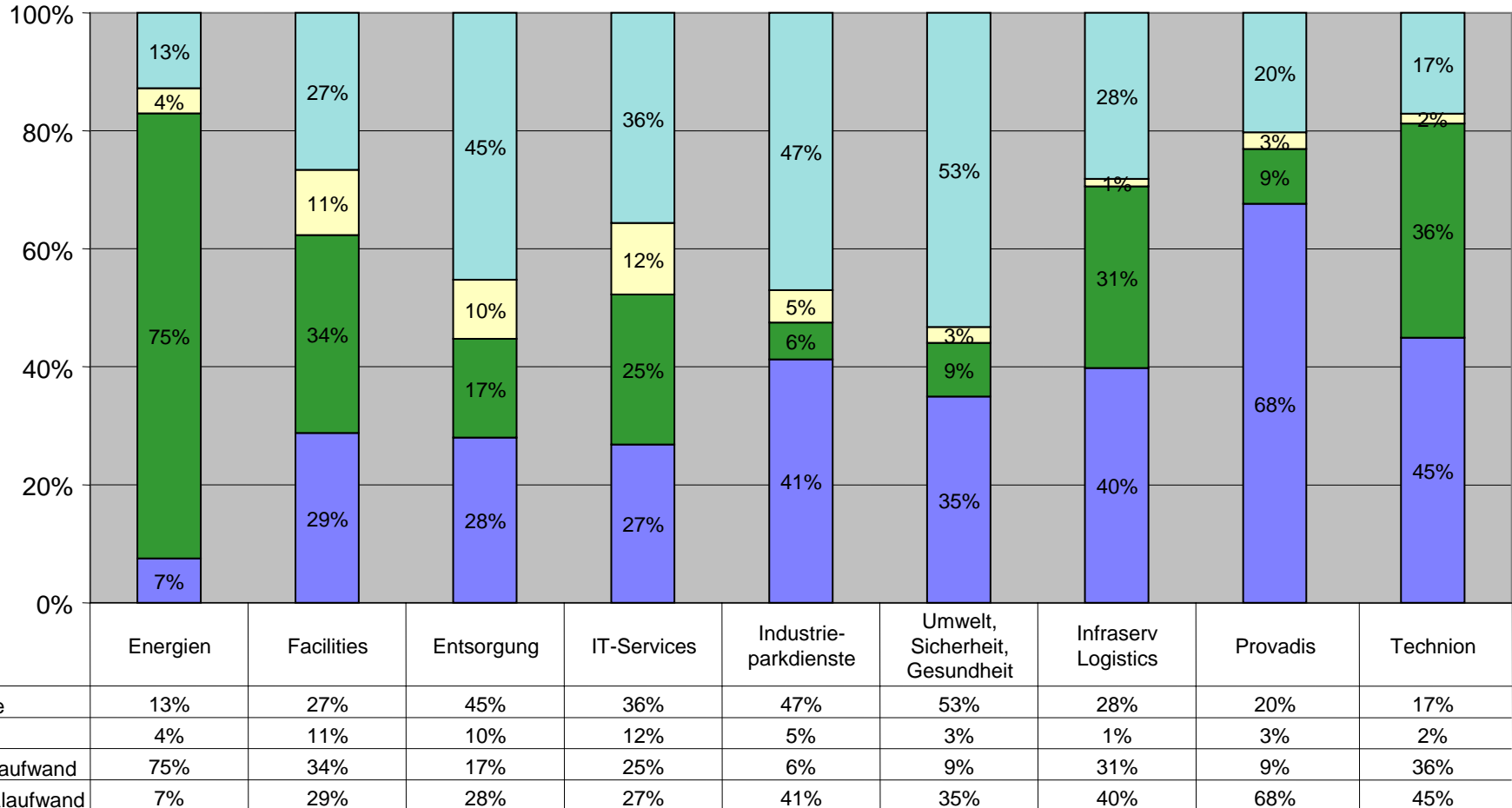


# Infraserb Höchst Gruppe

## Geschäftsfelder und Tochtergesellschaften



# Die Heterogenität der Geschäftsmodelle spiegelt sich auch in den Kostenstrukturen



## Agenda

1. Infraseriv Höchst im Überblick
- 2. Ausgangssituation und Motivation**
3. Implikationen im Rahmen der Harmonisierung
4. Fazit

# Die Heterogenität der Geschäftsmodelle führt zu umfangreichen Steuerungsanforderungen



## Energien

- hohe Kapitalintensität
- (sprung-) fixe Kapazitäten
- langfristige Kundenverträge
- indexbasiertes Preismodell
- räumlich begrenzter Markt

FOKUS

**Kapazitätsmanagement**



## IPD

- personalintensive und stark regulierte Leistungserbringung
- langfristige Kundenverträge
- Preismodell

FOKUS

**Kostenmanagement**



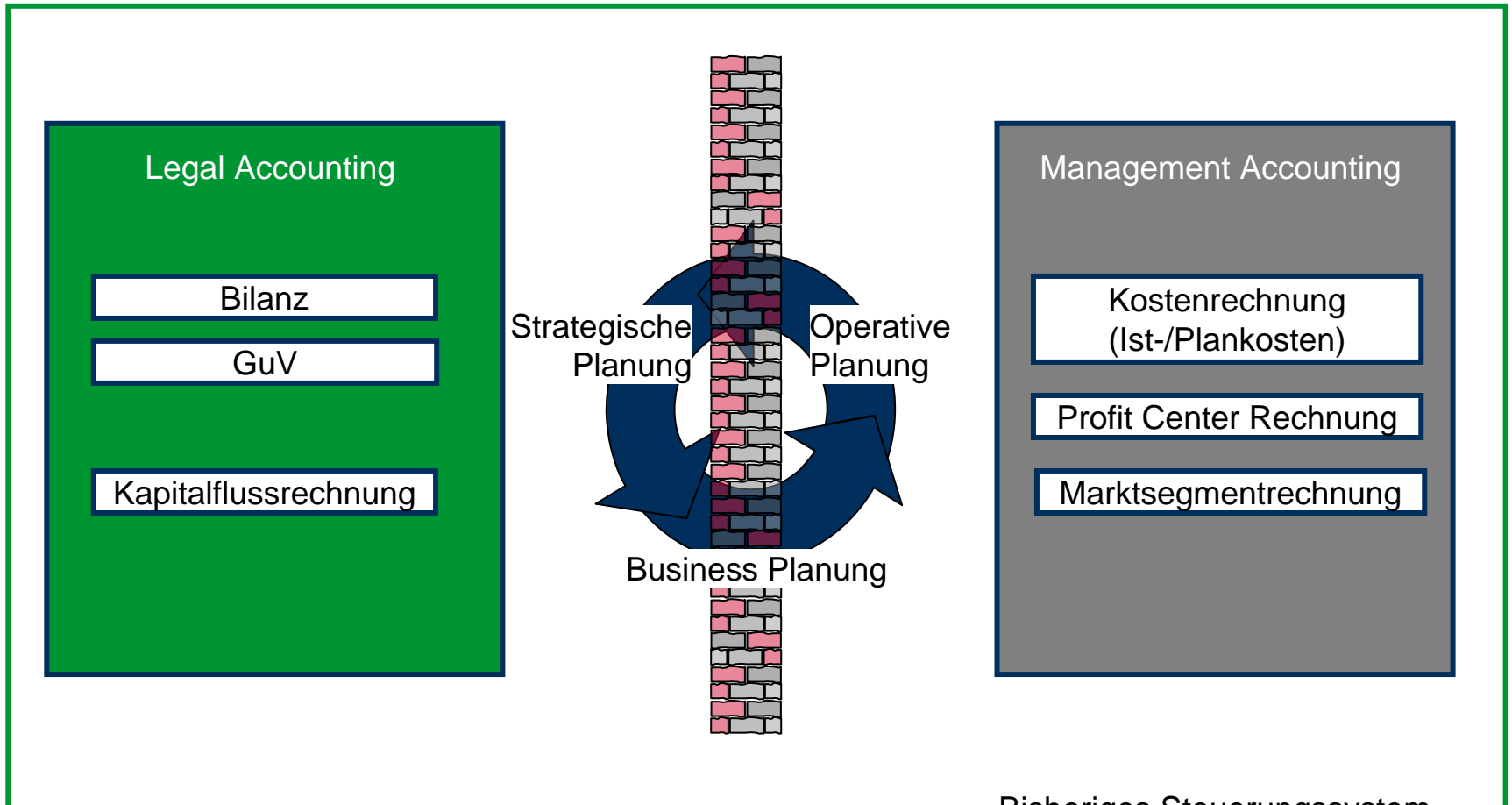
## ISL

- personalintensive Leistungserbringung
- starke Prozessorientierung
- wettbewerbsintensiver Markt - hoher Preis- und Kostendruck

FOKUS

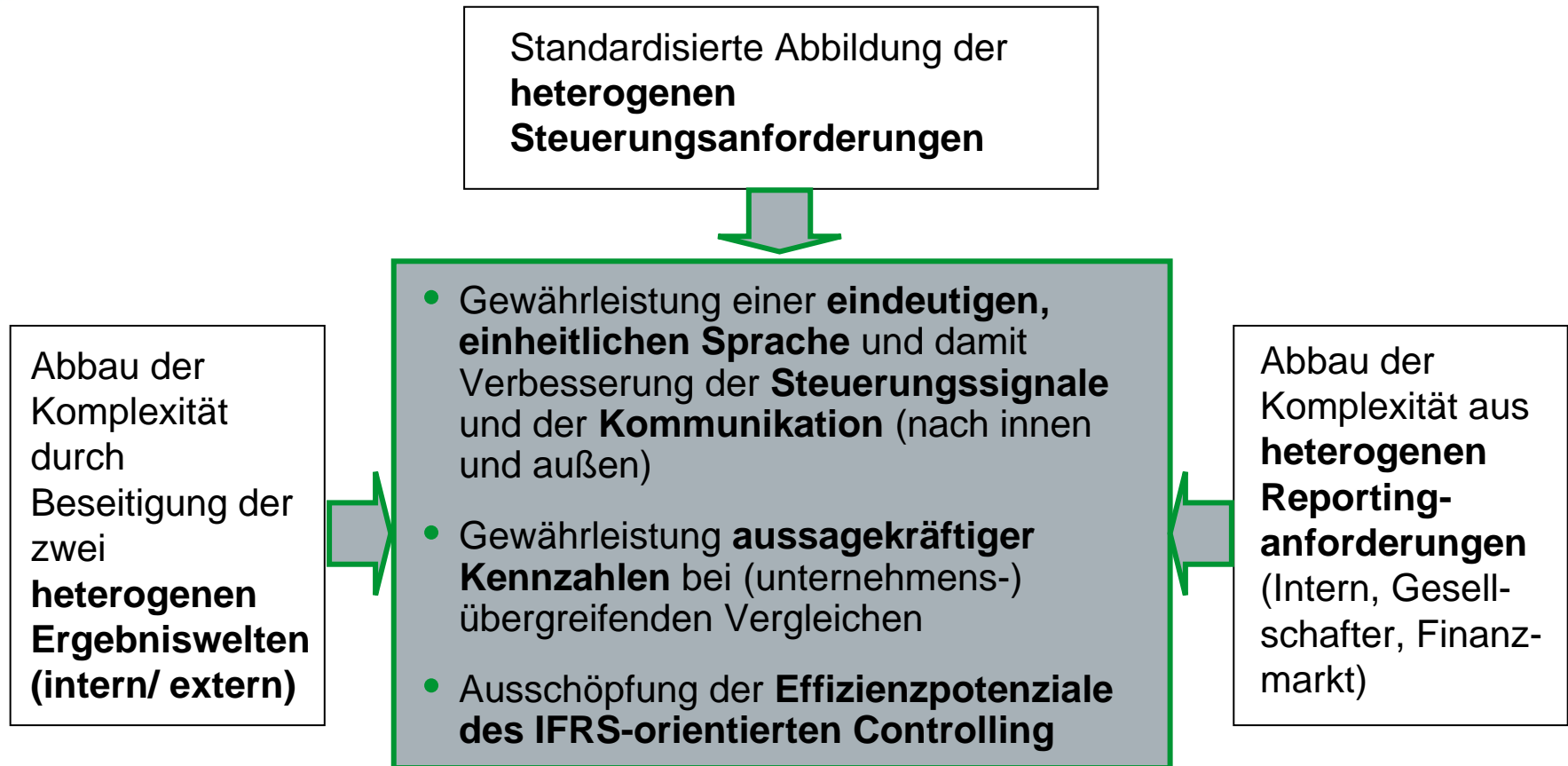
**„Margen“-Management**

# Das bisherige Zweikreissystem führt zu einer zusätzlichen Komplexität der Steuerung



Bisheriges Steuerungssystem

# Motivation und Zielsetzung der Neuausrichtung des Steuerungssystems



## Agenda

1. Infraseriv Höchst im Überblick
2. Ausgangssituation und Motivation
- 3. Implikationen im Rahmen der Harmonisierung**
4. Fazit

# Vorgehen im Rahmen der Neuausrichtung des Steuerungssystems



# Relevanz ausgewählter IAS/IFRS-Regelungen für die Infraseriv Höchst und deren Implikationen (1)

## • IAS 2 Vorräte

- Produktionsbezogener Vollkostenansatz
- Standardkostenmethode möglich ohne kalkulatorische Kosten
- Normalauslastung

## • IAS 16 Sachanlagen

- AfA nach wirtschaftlicher Nutzungsdauer
- Abgrenzung Investition / Aufwand
- Neubewertung nach Fair Value möglich

## • Ermittlung der Herstellkosten nach IAS/IFRS (WIP, aktivierte Eigenleistungen)

- Keine kalkulatorischen Elemente
  - Regeln Standardkostenrechnung
  - Bestandteile Herstellungskosten
  - Kostenstellengliederung
- ## • Auswirkungen auf z.B.
- Vorratsbewertung
  - Betriebsergebnis
  - Transfer Pricing

# Relevanz ausgewählter IAS/IFRS-Regelungen für die Infraseriv Höchst und deren Implikationen (2)

- **IAS 17 Leasingverhältnisse**

- Klassifizierung der Leasingverträge
- Berücksichtigung von Leasing-Objektgesellschaften (SIC 12)

- **IFRIC 4 „Embedded Lease“**

(„Determining whether an Arrangement contains a Lease“)

- Leasing- und Dienstleistungs-komponente sind zu trennen
- Leasingverhältnis ist nach IAS 17 zu beurteilen

- **Umfang des Investitions- und Anlagencontrolling**

- Aktive Vertragsgestaltung
- Identifikation immaterielle Vermögenswerte

- **Erträge aus Pacht**

- Kein laufender Umsatzausweis in Zukunft
- Darstellung von Leasingzahlungen gesplittet in Zins- und Tilgungsanteil

- **Auswirkungen auf z.B.**

- Anlagevermögen
- CAPEX-Steuerung
- Betriebsergebnis

# Relevanz ausgewählter IAS/IFRS-Regelungen für die Infraseriv Höchst und deren Implikationen (3)

## • IAS 36 Impairment of Assets

- Überprüfung der Werthaltigkeit von Vermögensgegenständen zum Bilanzstichtag
- Impairment Test bei Anzeichen auf Wertminderung
- Erfolgswirksame Zu- bzw. Abschreibung nach Ergebnis eines Impairment Tests

## • IAS 14 Segmentberichterstattung

- Ausführliche Offenlegung von Segmentinformationen
- Segmentfestlegung nach interner Führungsstruktur

## • Sicherstellung der Impairment-Erfordernisse

- Externe und interne Indikatoren für Veränderungen der Werthaltigkeit
- Valide Methoden zur Durchführung Impairment Test
- Aktives Management von Impairment Issues

## • Gewährleistung der Segmentinformationen

- Bildung von Segmenten
- Intersegmenterlöse auf Basis von Marktpreise vs. Standardkosten

## Grundsatzfragen bzw. -aspekte: Umsatz- und Ergebnissteuerung (1)

- **Steuerung im Sinne eigenständiger Geschäftsbereiche versus Gruppensicht**
  - Abbildung von Marktpreisen *versus* kostenorientierter Preise
  - Darstellung interdivisionaler Leistungsbeziehungen als Umsatz
- **Ausgestaltung der EBIT-Steuerung vor dem Hintergrund divisionaler und legaler Strukturen und dem Prinzip der Beeinflussbarkeit**
  - Zuordnung von Zentralkosten (Plan/Ist) auf die dezentralen Einheiten
  - Tiefe der Zuordnung sonstiger betrieblicher Aufwendungen und Erträge wie z.B. Rückstellungen, Boni, außerordentliche Abschreibungen etc.

## Grundsatzfragen bzw. –aspekte: Umsatz- und Ergebnissteuerung (2)

- **Ausprägung der internen Betriebsergebnisrechnung nach UKV**
  - Möglichkeiten einer harmonisierten Teilkostenbetrachtung (fix/variabel)
  - Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung *versus* stufenweise Fixkostendeckungsrechnung vor dem Hintergrund der Entscheidungsrelevanz der Informationen
- **Kapitalallokation bei heterogenen, divisionalen Strukturen**
  - Abbildung des Vermögens (Forderungen, Verbindlichkeiten etc.) auf Geschäftsfelder
- **Ausprägung und Abbildung der Segmente**
  - „Pflicht“-Segmentierung *versus* „Management“-Segmentierung

## Grundsatzfragen bzw. –aspekte: Kostensteuerung

- **Verursachungsgerechte Kostenzuordnung versus Komplexitätsreduktion und Standardisierung**
  - Kostenartenbildung und –gliederung nach Steuerungs- und Komplexitätsgesichtspunkten
  - Einstufige Kostenverrechnung *versus* mehrstufige Kostenverrechnung
- **Umfang einer Standardkostenrechnung und der damit verbundenen Abweichungsanalysen**
  - Preisabweichungen, Beschäftigungsabweichungen, Verbrauchsabweichungen
- **Grundlegende Gliederung und Zuordnung von Kosten nach Funktionsbereichen**
  - Kostengliederung nach Vertriebs-, Verwaltungs- und Herstellungskosten

# Grundsatzfragen bzw. –aspekte: Wertschöpfungs- und Kapazitätssteuerung

- **Darstellung der Wertschöpfung**
  - Berücksichtigung von „durchgereichten Leistungen“
  - Möglichkeiten einer harmonisierten Darstellung
- **Darstellung der Kapazitätsauslastung**
  - Mengenbasierte *versus* bewertete Kapazitätsauslastung
  - Preisabweichungen, Beschäftigungsabweichungen, Verbrauchsabweichungen

## Agenda

1. Infraseriv Höchst im Überblick
2. Ausgangssituation und Motivation
3. Implikationen im Rahmen der Harmonisierung
4. Fazit

## FAZIT

- Im Rahmen der internationalen Harmonisierung wird es zu einer weitgehenden Angleichung der für europäische Unternehmen verpflichtend anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften an die US\_GAAP kommen; eine frühzeitige und freiwillige Anwendung der IFRS ist daher empfehlenswert
- Ein harmonisiertes Rechnungswesen bietet bei heterogenen, divisionalen Unternehmen sowohl Effizienz- als auch Effektivitäts-steigerungspotentiale
- Die Hebung der Potentiale ist im wesentlichen von der Ausgestaltung einiger Grundsatzaspekte abhängig
- Die operative Gesamtunternehmenssteuerung ist mit einem harmonisierten Rechnungswesen gut darstellbar
- Für kurz- und langfristige Entscheidungen werden weiterhin zusätzliche klassische Einzelfallrechnungen des internen Rechnungswesen benötigt, z.B. im Rahmen von
  - Preisuntergrenzen, langfristigen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen,
  - Vergleichen Eigen- /Fremdfertigung...

# BACK-UP

# Das Geschäftsmodell eines Standortdienstleisters ist heterogen und umfasst Dienst- und Infrastrukturleistungen

## Infrastrukturleistungen

- Asset-getrieben
- Hauptaufgabe Fixkostenmanagement
- Langfristige Lieferverträge
- Hohe Ein- und Austrittsbarrieren

## Dienstleistungen

- Personalintensiv
- Hauptaufgaben Personalführung /-entwicklung
- Kurzfristige Verträge, viele Einzelaufträge
- Wettbewerbsintensiv

### Marktorientierter Standortdienstleister

#### Infrastruktur

- **Energieversorgung**
- **Entsorgung**
- **Netze/Rohre**

#### Facilities

- Gebäude (Mieten & Pachten)
- ..

#### Services

- Transport-/Lagerlogistik
- Instandhaltung
- ...

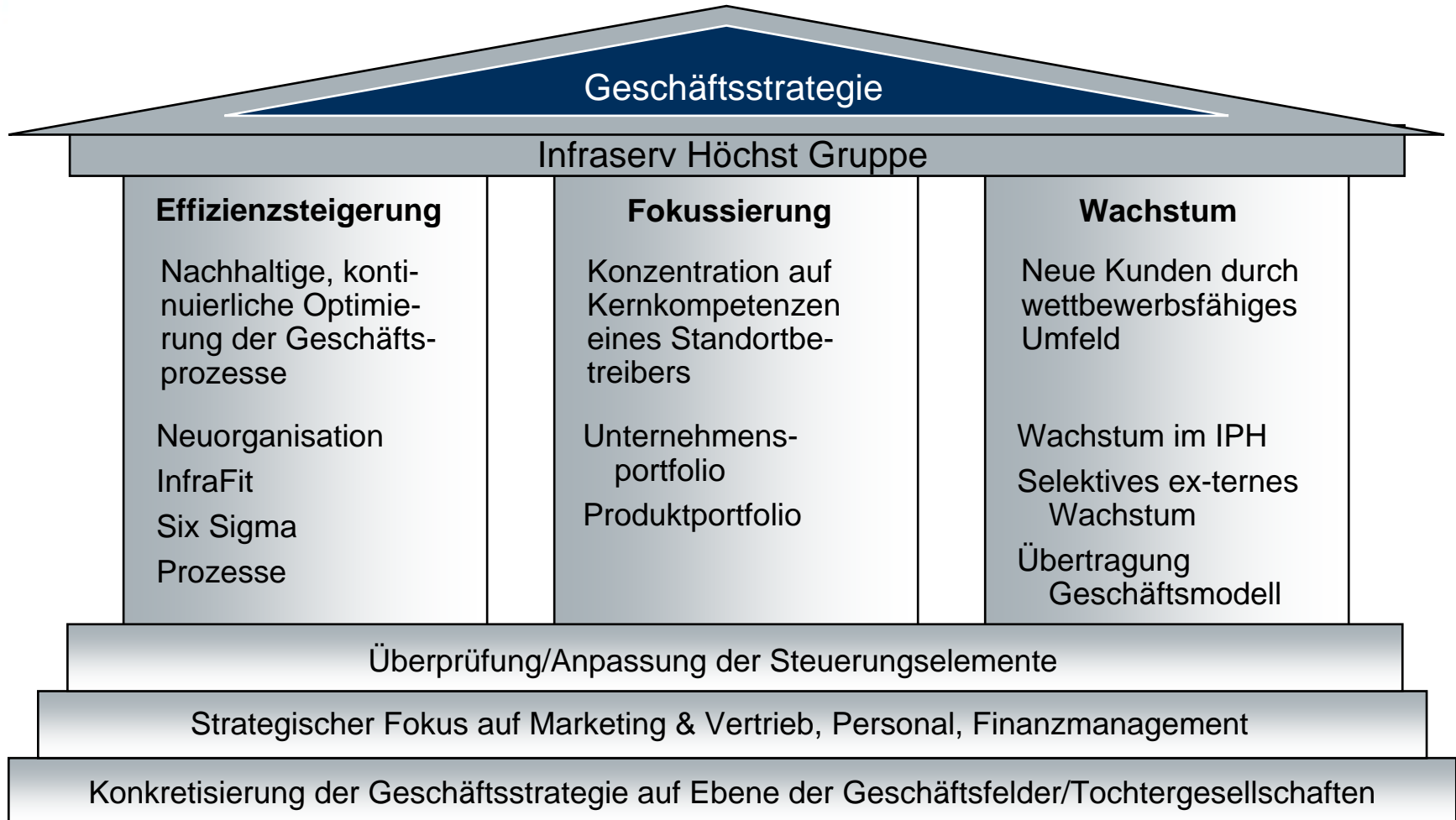
### Standort-Plattform

- Gefahrenabwehr (Notfallmanagement, Feuerwehr), etc.
- **Öffentliche Flächen, etc.**

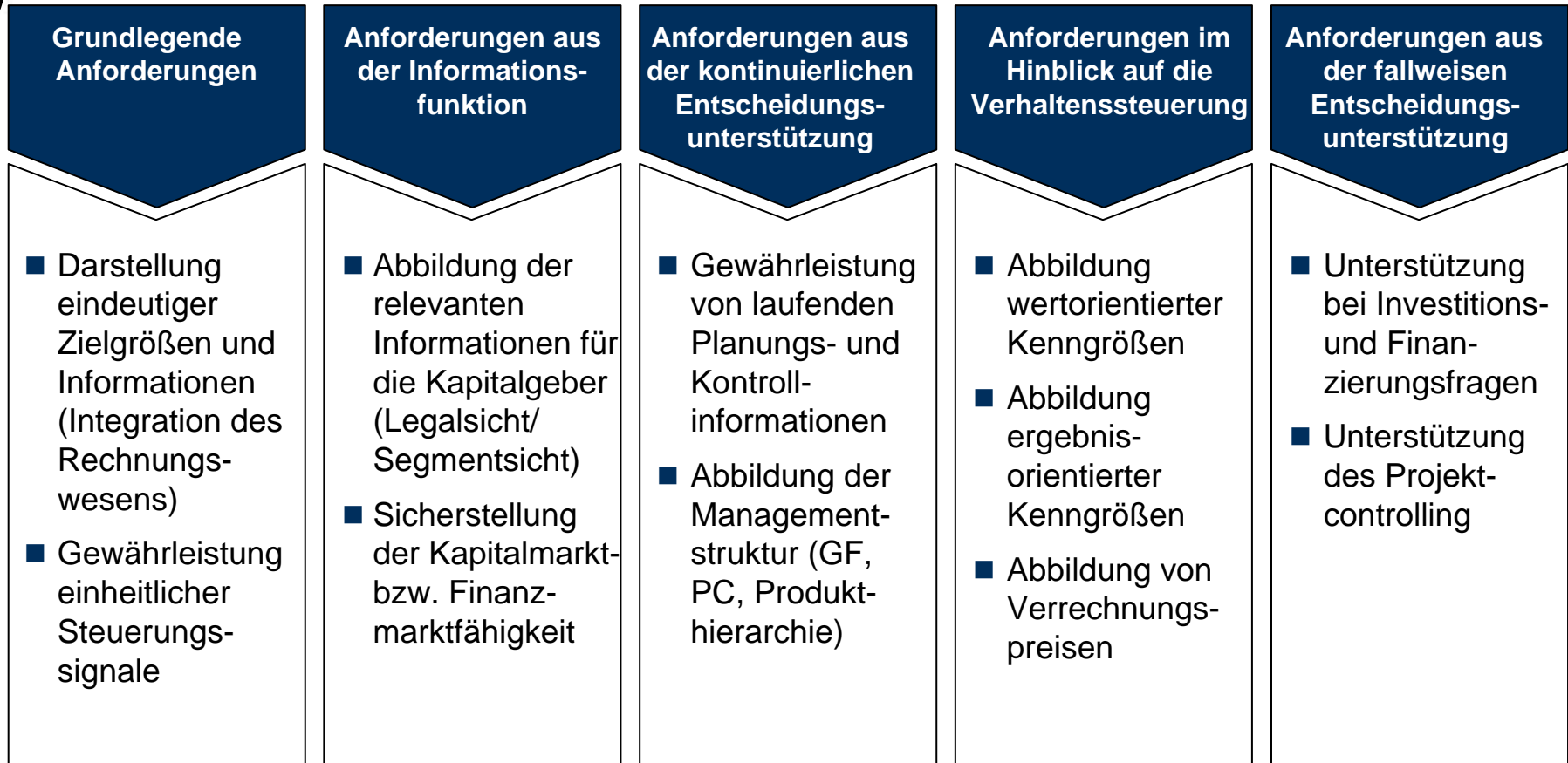
### Grund & Boden

- **Altlastenmanagement, etc.**

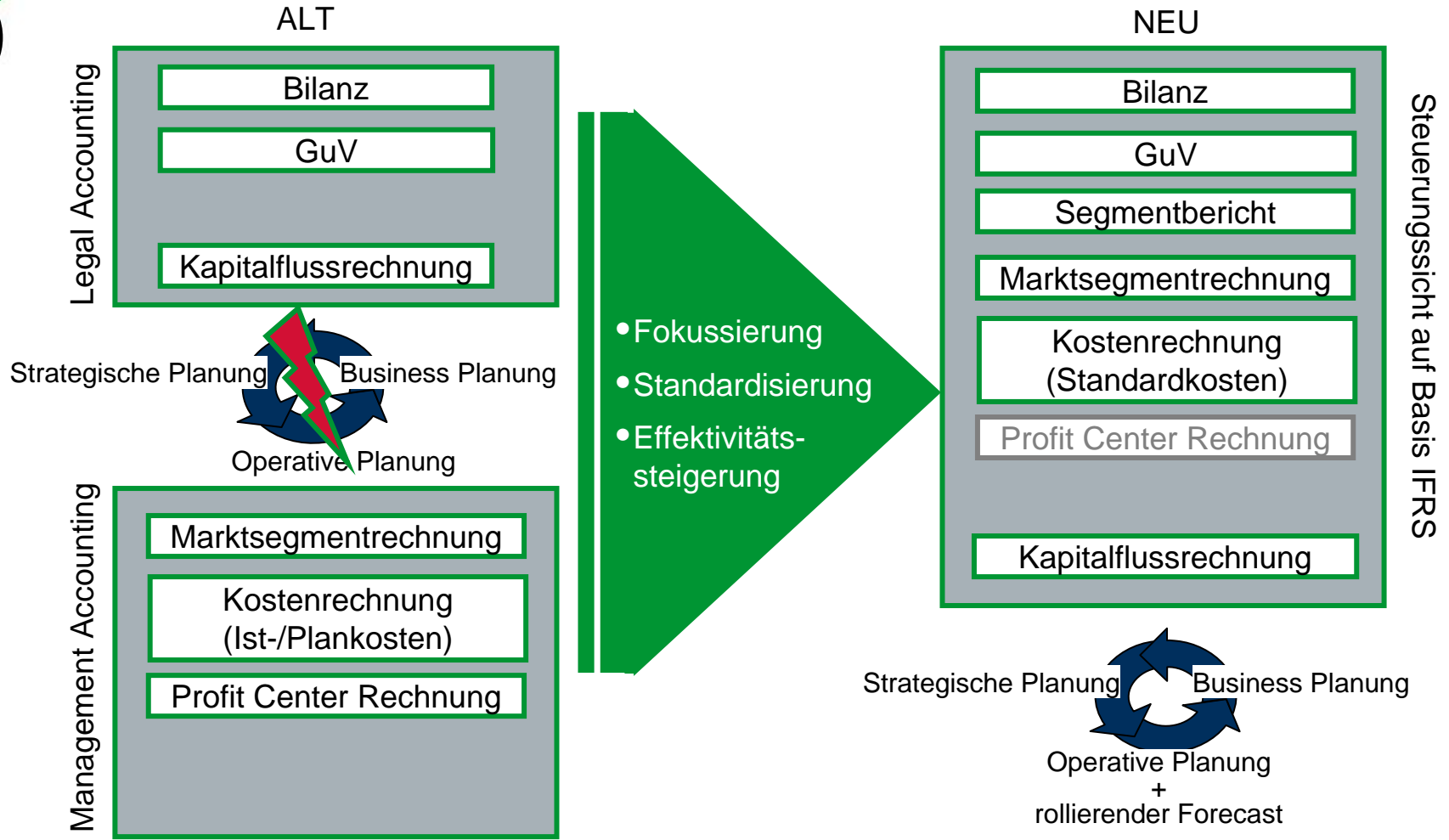
# Die Geschäftsstrategie als Ausgangspunkt der Ausgestaltung des Steuerungssystems: Effizienzsteigerung, Fokussierung, Wachstum



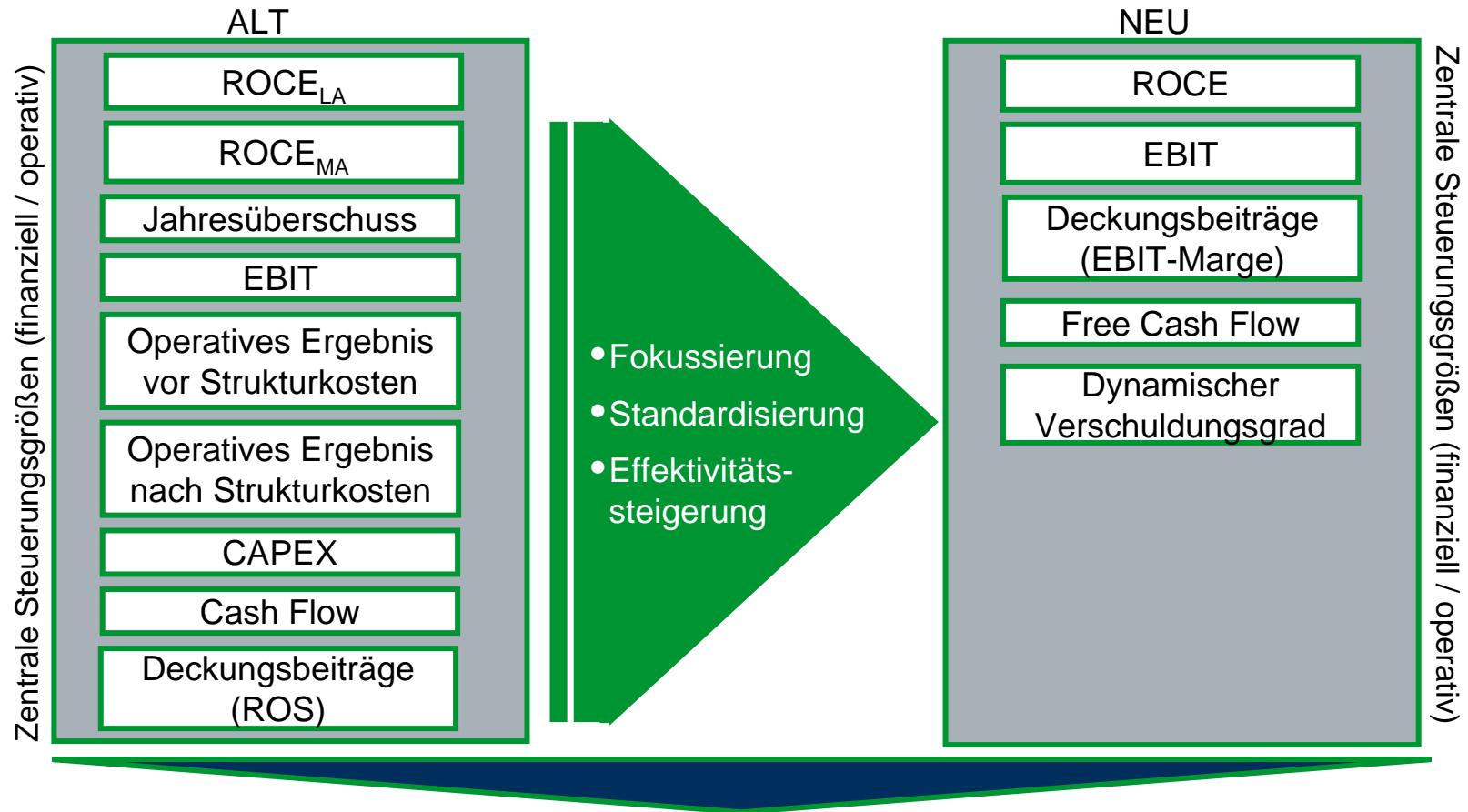
# Abgeleitete Anforderungen an das Steuerungssystem



# Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung auf Basis von IFRS

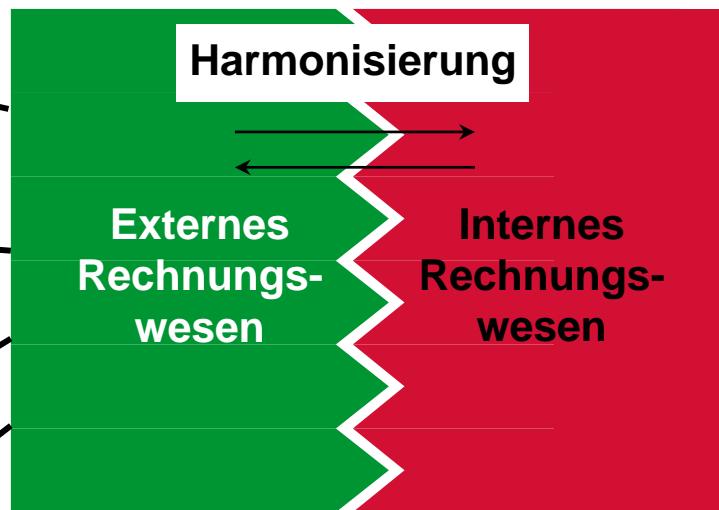
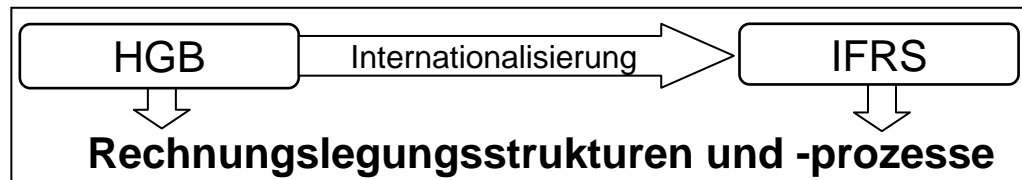


# Implikationen der Neuausrichtung auf die zentralen Steuerungsgrößen



- Vereinfachung des Denkens und Handelns und der Kommunikation
- Verstärkung der externer Orientierung

# Die IFRS-Umstellung ist eine wesentliche Voraussetzung für das Harmonisierungsstreben



Sicherstellung der Finanzmarktfähigkeit

Fokussierung des internen Steuerungssystems

Konzernsteuerung u. Beteiligungssteuerung

Steigerung der Effizienz in den Reportingprozessen

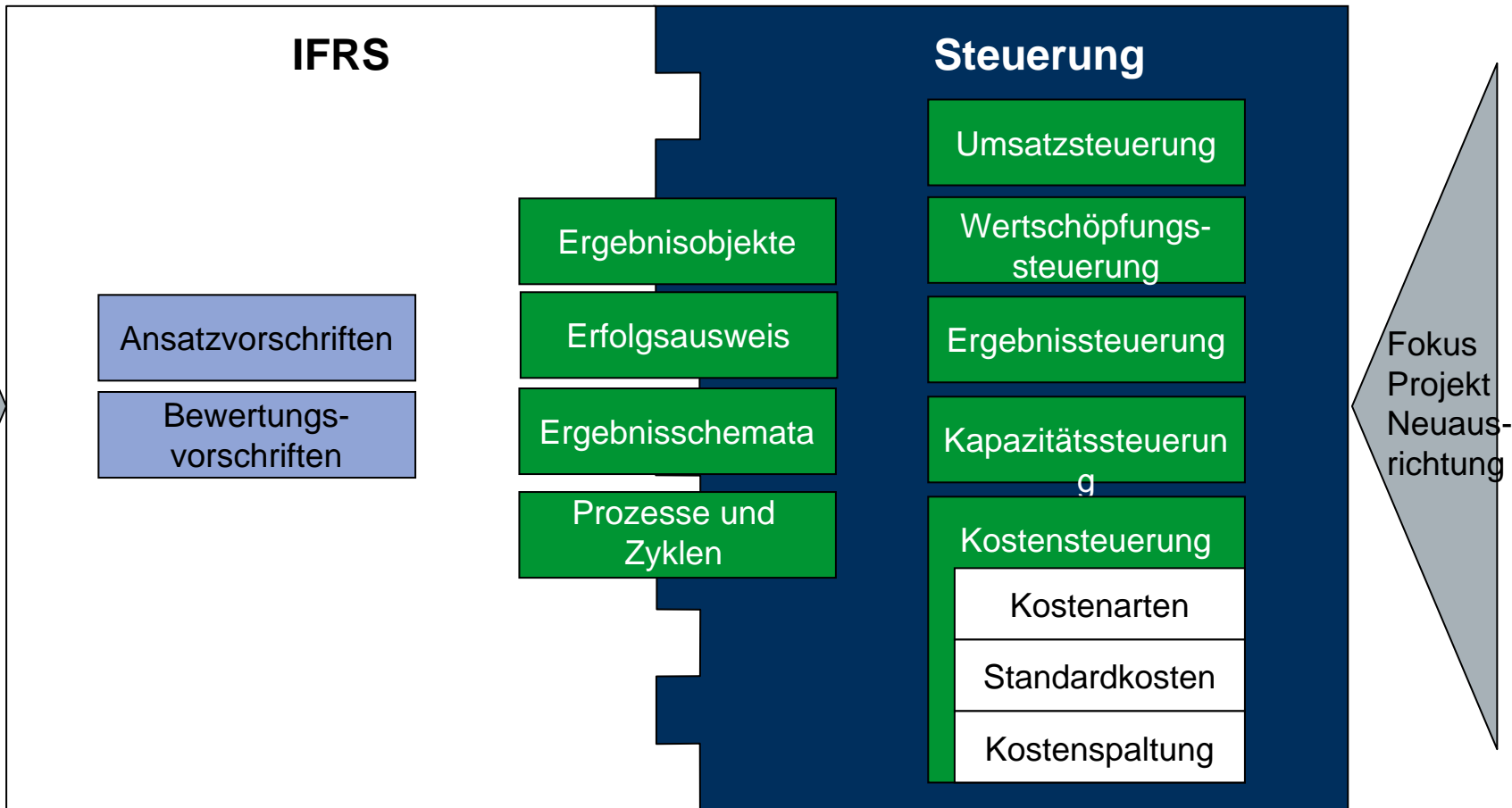
Unterstützung des wertorientierten Controllings/Mgmt.

Vereinfachung durch Standardisierung

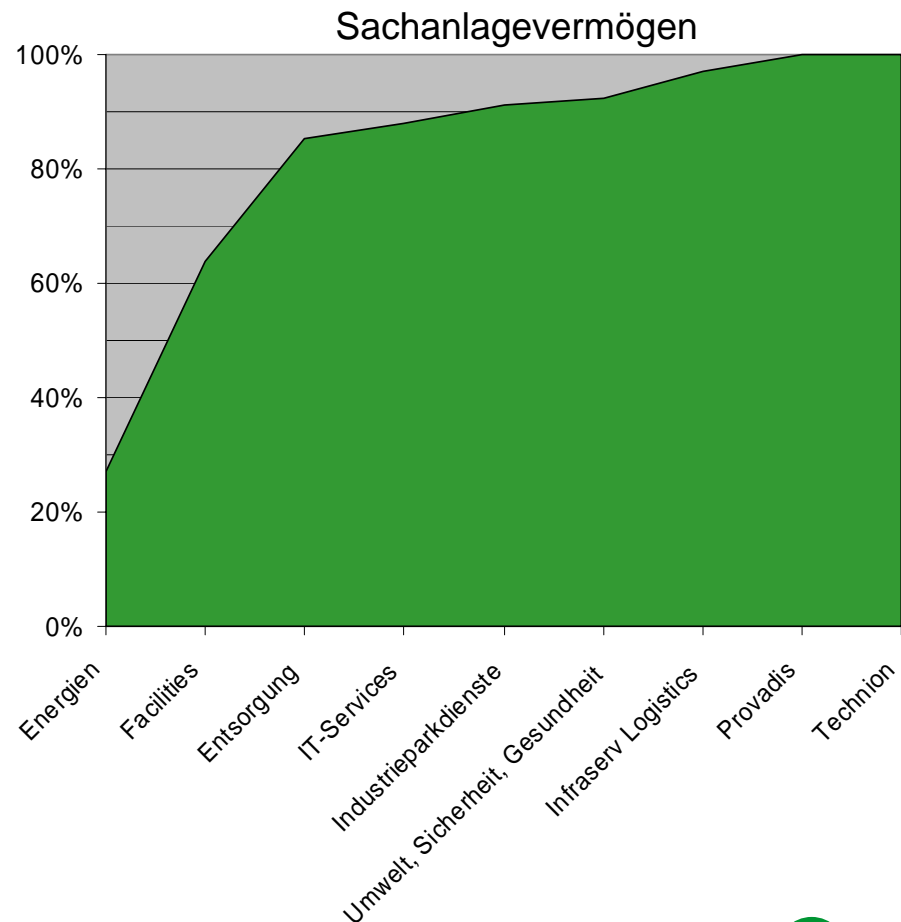
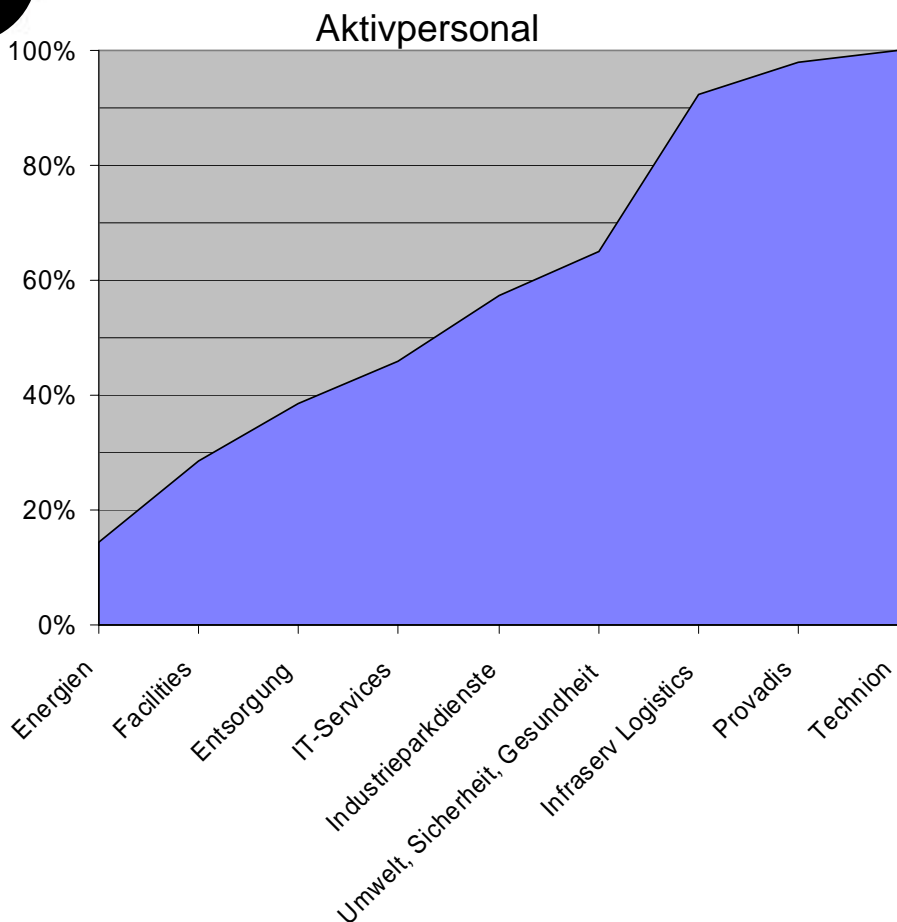
Verbesserung der unternehmensweiten und internationalen Vergleichbarkeit

Verbesserung der Kommunikation nach innen und außen

# Aus Sicht der Steuerung und IFRS ergeben sich einige Themenfelder bzgl. der Anpassung der Kostenrechnung



# ...und auch in den Vermögens- und Mitarbeiterzahlen



# Infraseriv Höchst Gruppe

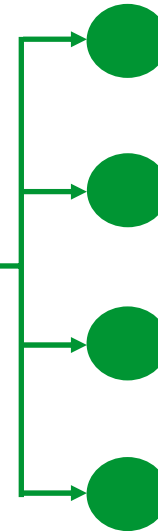
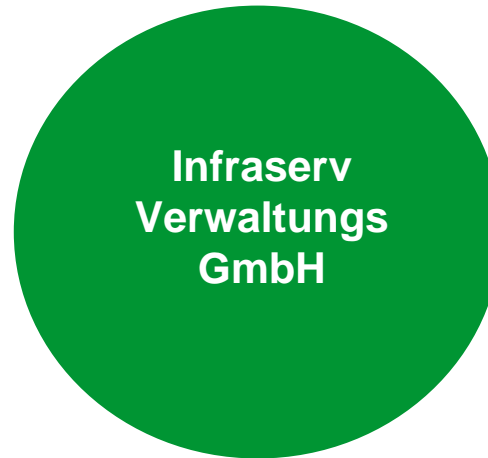
## Über 140 Jahre Kompetenz & Erfahrung



1863



1998



2006

InfraServ  
Wiesbaden

InfraServ Gendorf

InfraServ  
KNAPSACK

Neuordnung der Hoechst AG

zum Beispiel: - Pharma  
- Spezialchemie  
- Basischemie

→ Sanofi-Aventis  
→ Clariant  
→ Celanese