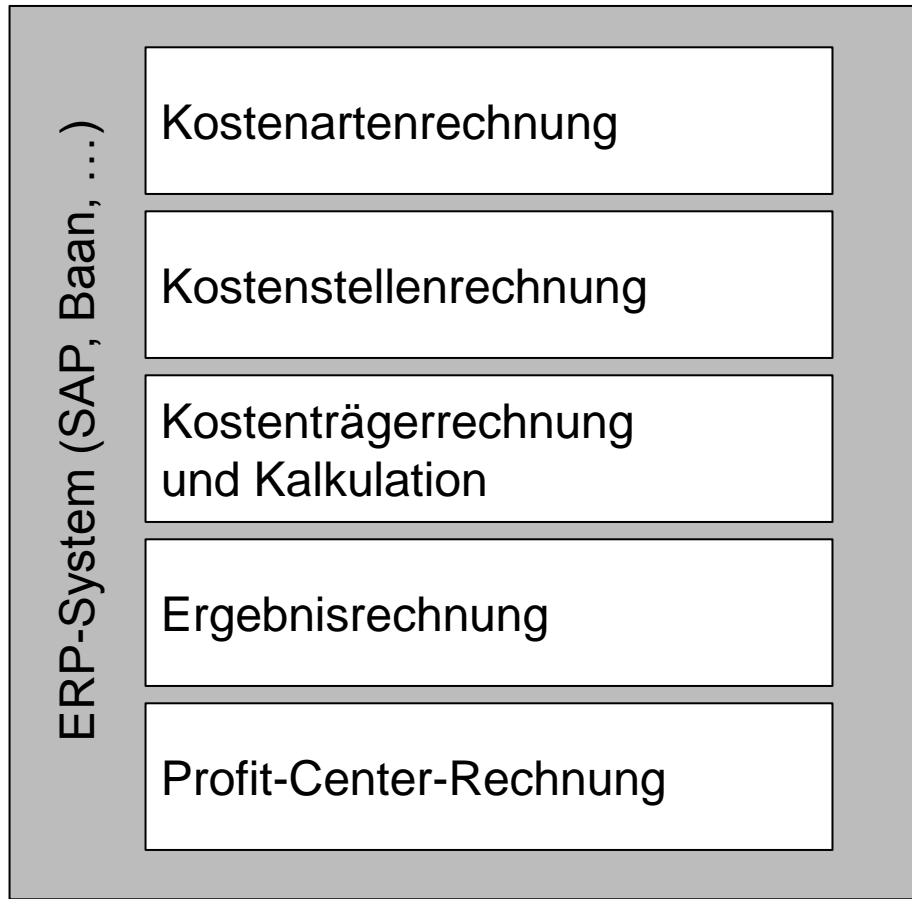


Stuttgarter Controller-Forum

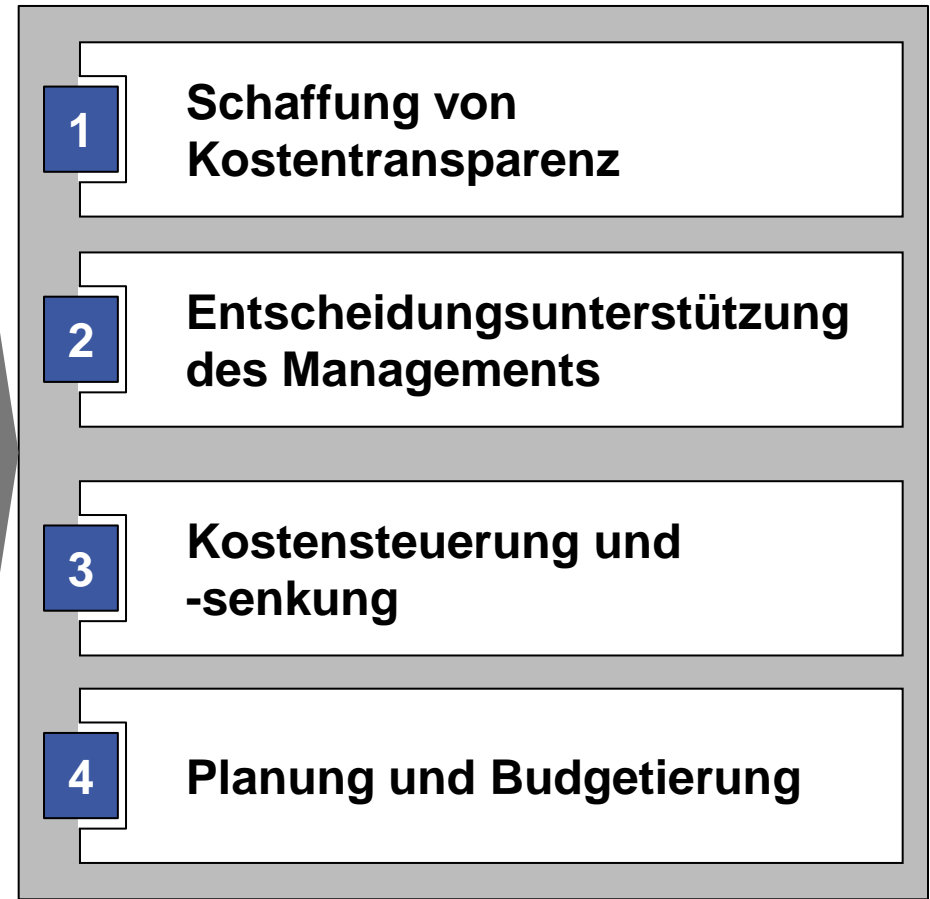
Operative Kosten- und Ergebnis- rechnung erfolgreich(er) anwenden

In Unternehmen werden mit der Kosten- und Ergebnisrechnung vier zentrale Steuerungsziele verfolgt

Wesentliche Bestandteile



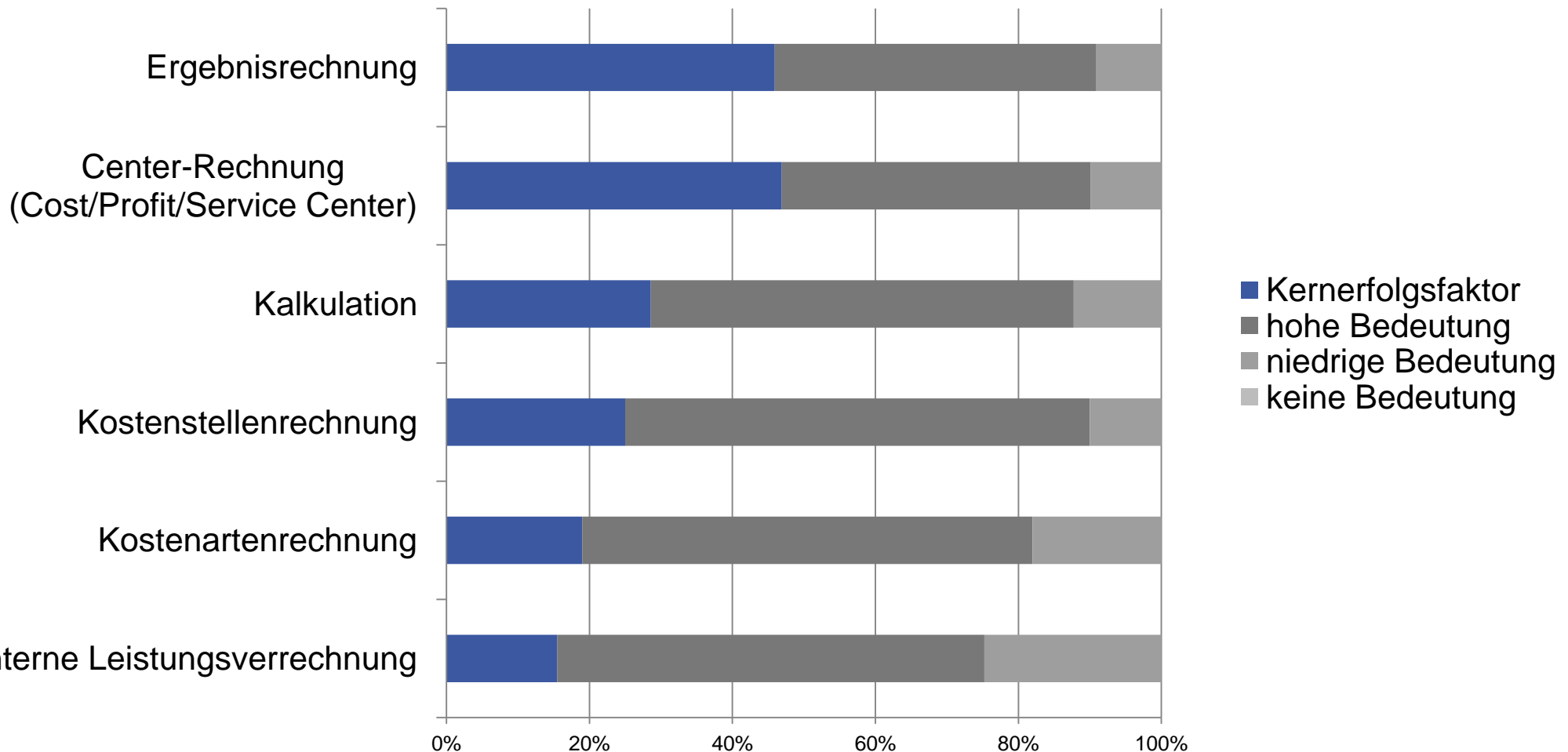
Ziele



- **Einsatz der Kosten- und Ergebnisrechnung –
Ergebnisse des CFO-Panels**
- Beispielhafte Ansatzpunkte zur Neugestaltung und
Weiterentwicklung der KER
- Unternehmensbeispiel 1 – Vereinheitlichung der Stammdaten
- Unternehmensbeispiel 2 – Aufbau einer Werksergebnisrechnung
- Unternehmensbeispiel 3 – Standardisierung der KER im Konzern
- Fazit und Ausblick

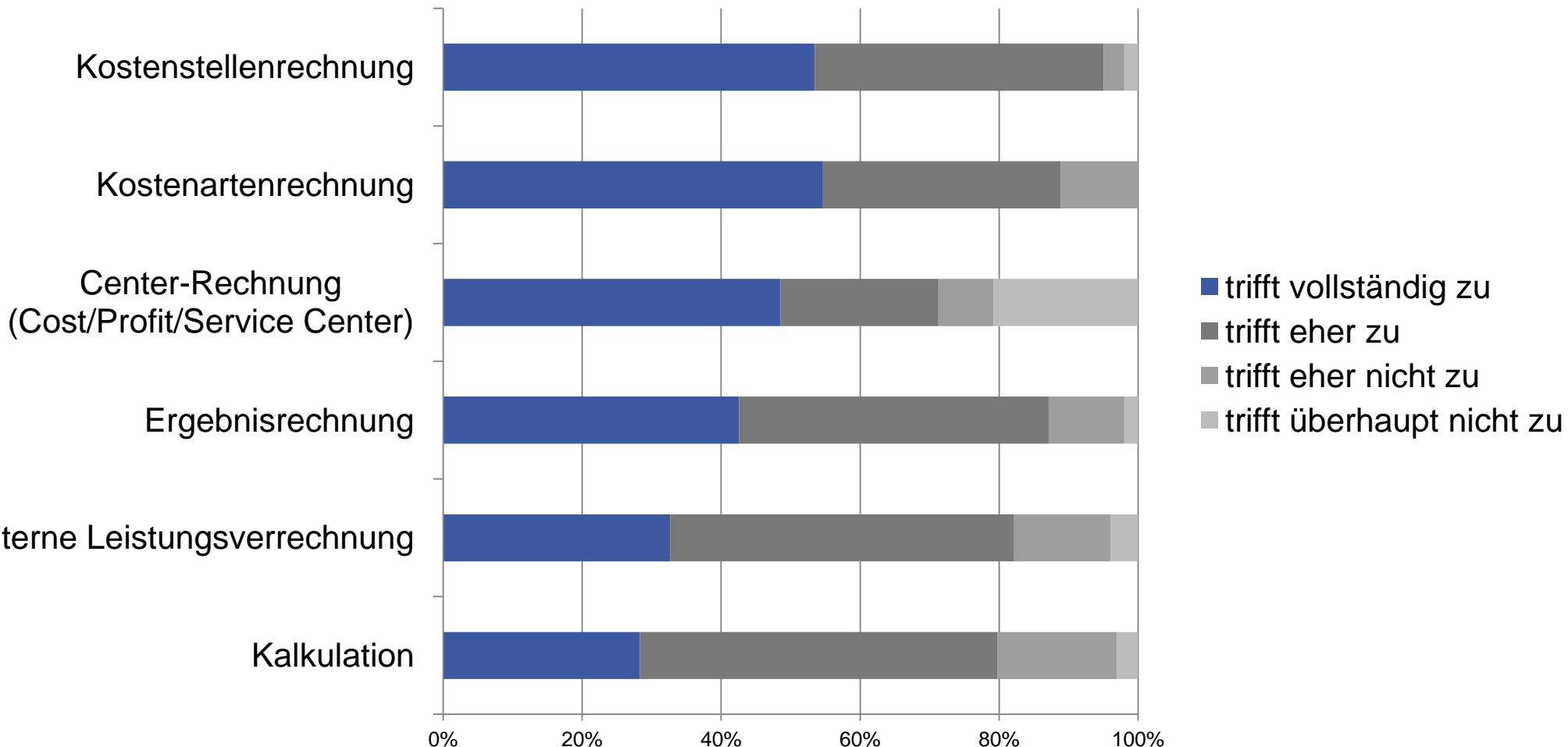
Unternehmen schätzen die Kosten- und Ergebnisrechnung als wichtigen Informationslieferanten für die Kostentransparenz

Einschätzung der Bedeutung folgender Bestandteile



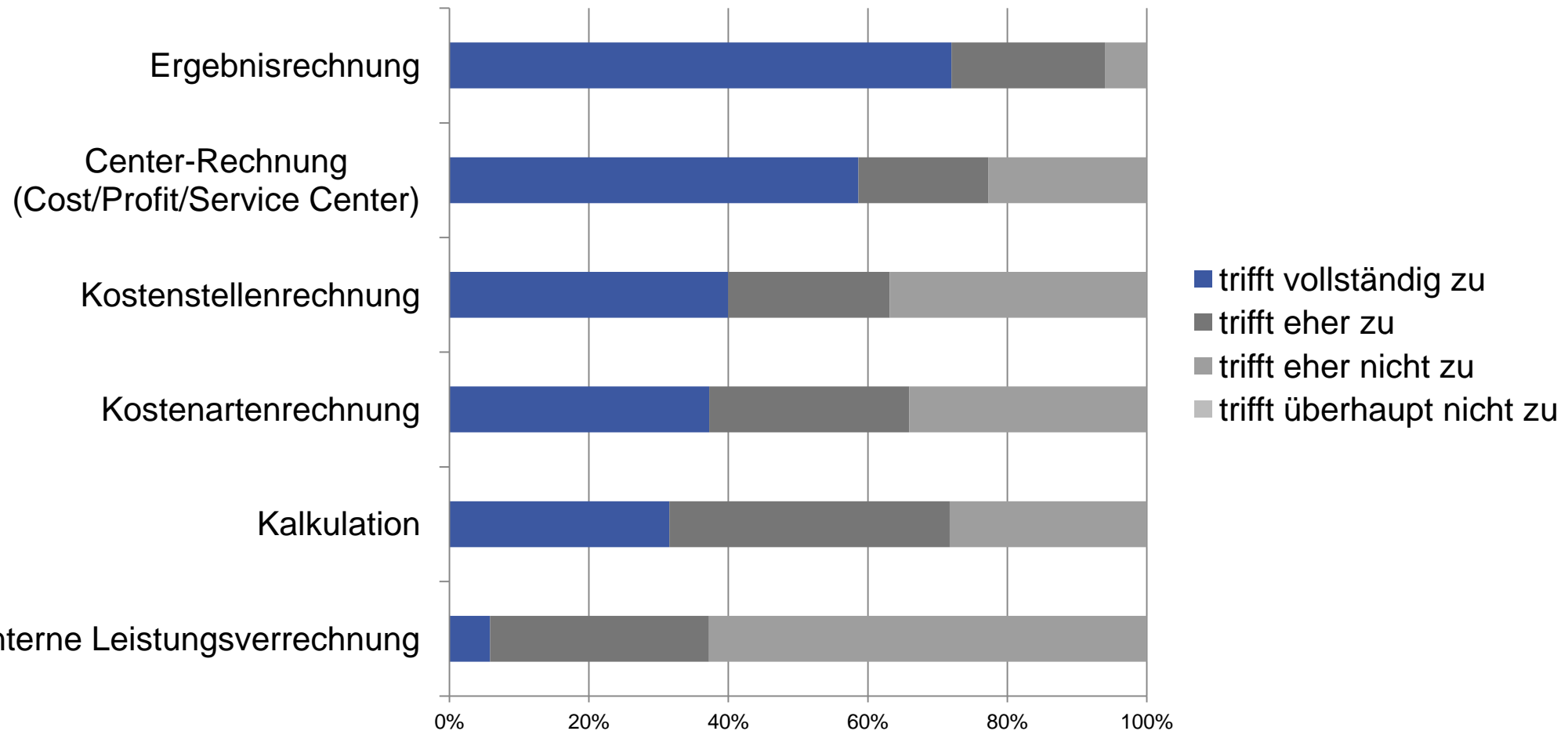
Angesichts ihrer hohen Bedeutung offenbart sich jedoch ein Umsetzungsdefizit in der Kalkulation, ILV sowie Ergebnisrechnung

Die folgenden Bestandteile liefern die geforderten steuerungsrelevanten Informationen



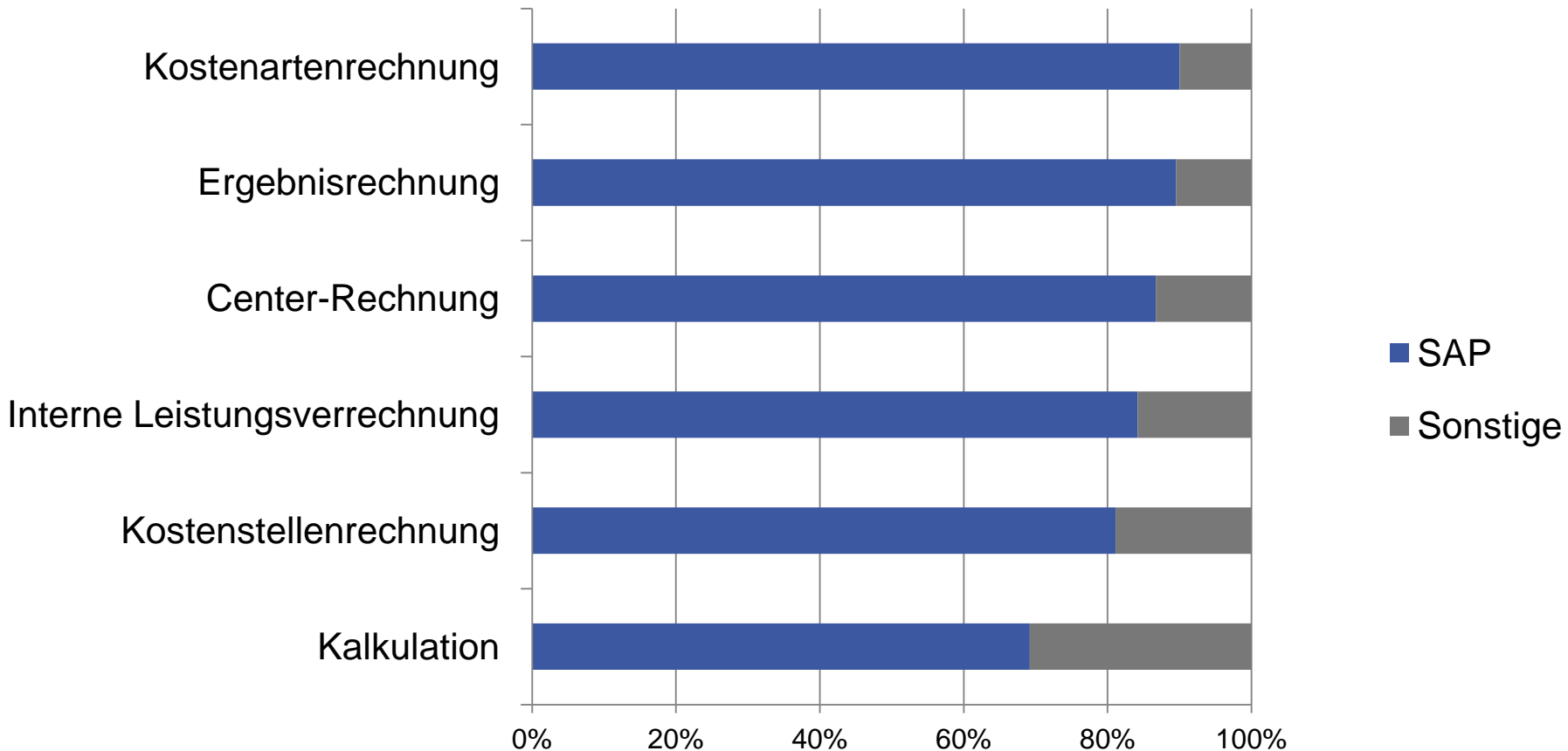
Insbesondere die Ergebnis- und die Centerrechnung unterstützen die Entscheidungsfindung im Management

Die folgenden Bestandteile werden regelmäßig vom Management zur Entscheidungsunterstützung genutzt



Mit einem Anteil von über 80% in fast allen KER-Bestandteilen stellt SAP weitgehend die Standardlösung dar

Welche Softwarelösungen werden in Ihrem Unternehmen für welche Bestandteile der Kostenrechnung eingesetzt? (Mehrfachnennung möglich)



- Einsatz der Kosten- und Ergebnisrechnung – Ergebnisse des CFO-Panels
- **Beispielhafte Ansatzpunkte zur Neugestaltung und Weiterentwicklung der KER**
- Unternehmensbeispiel 1 – Vereinheitlichung der Stammdaten
- Unternehmensbeispiel 2 – Aufbau einer Werksergebnisrechnung
- Unternehmensbeispiel 3 – Standardisierung der KER im Konzern
- Fazit und Ausblick

Ansatzpunkte und Impulse für Projekte zur Neugestaltung oder Weiterentwicklung der KER sind vielfältig

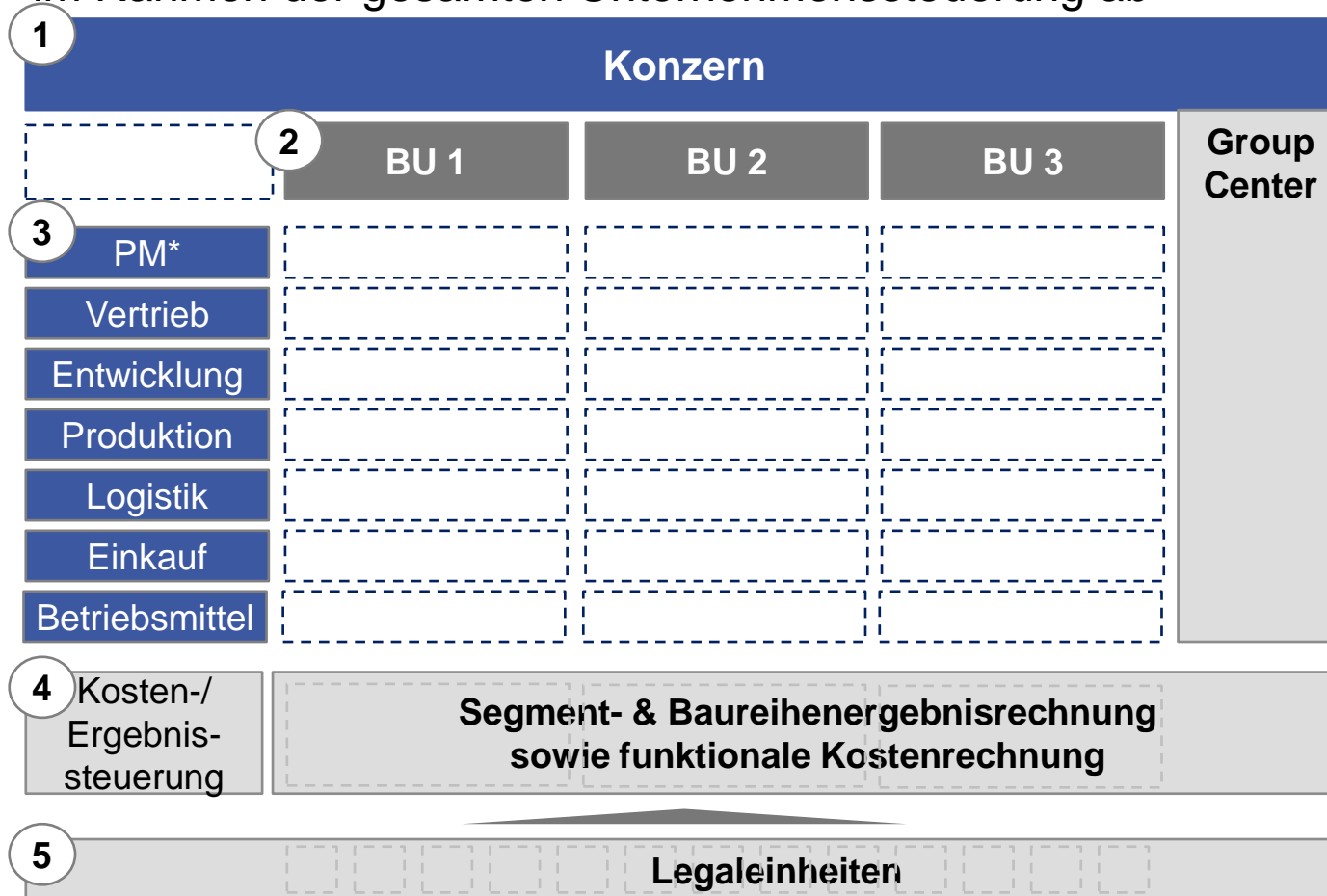
Intern		Strategisch	Extern
Operativ			
„Reaktiv“	„Proaktiv“		
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wechsel/Upgrade des ERP-Systems ■ Harmonisierung ERP-System <ul style="list-style-type: none"> ● Kosteneinsparung ● Flexibilität, Reaktionsfähigkeit ● Standardisierung ■ ERP-Auswahl bzw. Bewertung aktueller Systeme ■ Unzufriedenheit mit den aktuellen Steuerungsmodellen und/oder deren operativer Umsetzung ■ Fehlende Steuerungsinstrumente (bspw. keine Instrumente zur funktionalen Steuerung) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufbau von globalen Wertschöpfungsketten erfordert Anpassungen im Rechnungswesen (z. B. Konzernkalkulationen, Planungsprozesse, Transferpreissysteme) ■ Harmonisierung internes/externes Rechnungswesen ■ Operative Umsetzung von zentralen Prozessen/ Einheiten (z. B. SSC) ■ Neuaufbau oder Harmonisierung von etablierten Steuerungsinstrumenten (z. B. Kostenrechnung) ■ Neue, veränderte Steuerungsinstrumente (z. B. ROCE, EVA) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Neue Organisationsstrukturen wie global ausgerichtete strategische Geschäftsfelder erfordern neue Steuerungsstrukturen für Einkauf, Werke und Vertriebseinheiten jenseits der legalen Einheiten ■ Bessere/einfachere Integration zugekaufter Unternehmen (mit ggf. anderen Geschäftsmodellen) in das bestehende Rechnungswesen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Neue“ Anforderungen Gesetzgeber/ Kapitalmarkt (z. B. Abbildung neuer IFRS-Standards wie IAS 1) ■ Veränderte Marktsituationen erfordern neue Geschäfts-/ Steuerungsmodelle

Inhalt

- Einsatz der Kosten- und Ergebnisrechnung – Ergebnisse des CFO-Panels
- Beispielhafte Ansatzpunkte zur Neugestaltung und Weiterentwicklung der KER
- **Unternehmensbeispiel 1 – Vereinheitlichung der Stammdaten**
- Unternehmensbeispiel 2 – Aufbau einer Werksergebnisrechnung
- Unternehmensbeispiel 3 – Standardisierung der KER im Konzern
- Fazit und Ausblick

Die grundsätzliche Klärung der Führungsstrukturen des Konzerns ist der Ausgangspunkt von Veränderungen der KER

Die Segmentsteuerung bildet das Bindeglied zwischen Konzern- und Funktionssteuerung im Rahmen der gesamten Unternehmenssteuerung ab



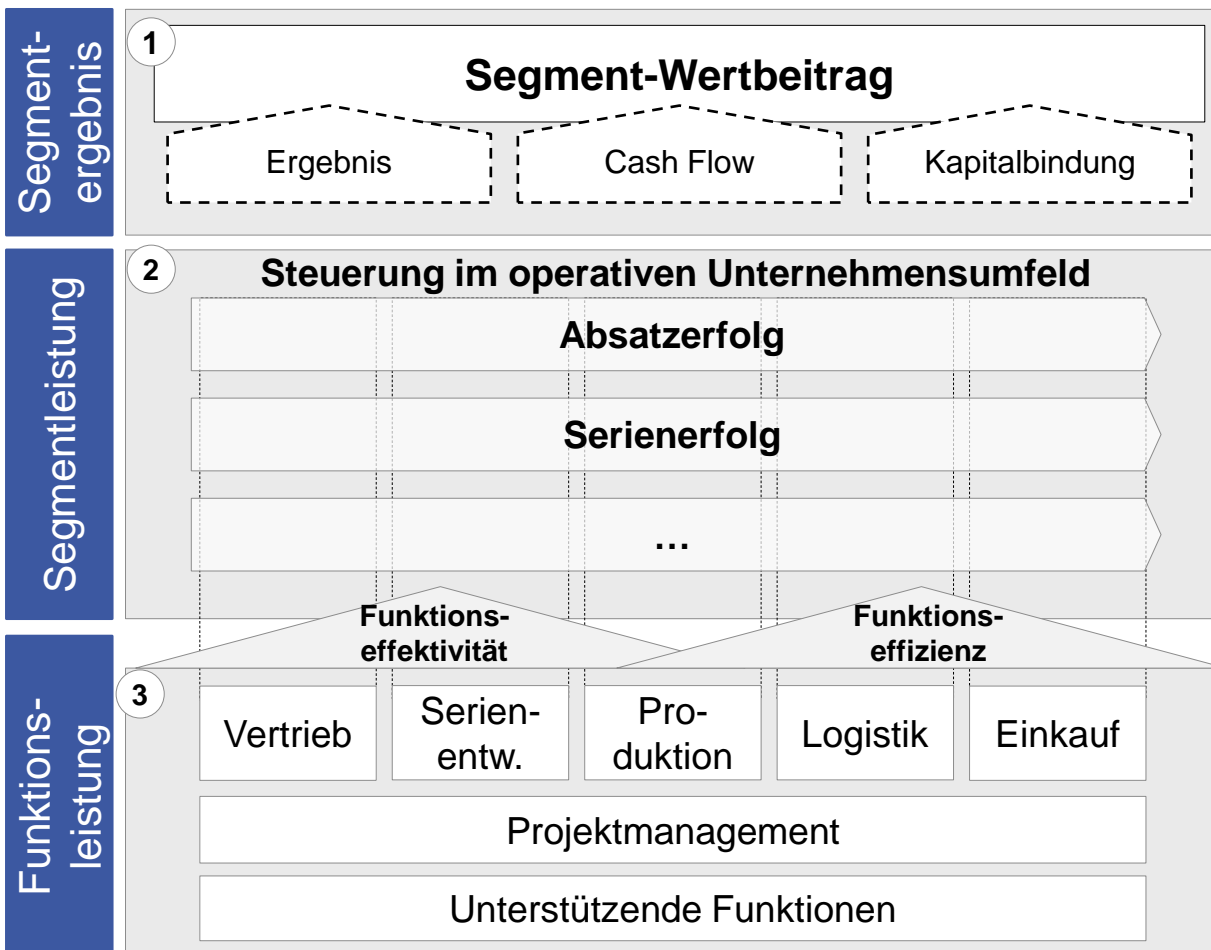
Elemente der Unternehmenssteuerung

- 1** Wertorientierte Konzernsteuerung
- 2** Wertorientierte Segmentsteuerung
- 3** Operative Funktionssteuerung
- 4** Finanzielle Kosten- und Ergebnissteuerung
- 5** Legale Steuerung

*PM = Projektmanagement

© Horváth & Partner GmbH

Für die unterschiedlichen Ebenen sind geeignete Kosten- und Ergebnisgrößen zu definieren



Elemente der Segmentsteuerung

- ① Steuerung des Segmentwertbeitrags auf der Basis des Ergebnisses, Cash Flows und der Kapitalbindung
- ② Steuerung der funktionsübergreifenden Segmentleistung
- ③ Steuerung der Leistung, der Effizienz und der laufenden Optimierung der Funktionen

Ergebnis der Klärung sind klare Verantwortlichkeiten und die zur Messung genutzten Steuerungsgrößen

Funktion Steuerungs- agenda	Segment						
	▪ Segmentergebnis (Ist/FC); Baureihenergebnis (Ist/FC); Working Capital Management; Cash Flow Management						
	Projekt- management	Vertrieb	Serien- entwicklung	Einkauf	Produktion	Logistik	Betriebs- mittelbau
Kunden- entwicklung „Absatzerfolg“		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftrags- bestand ▪ Marge ▪ ... 					
	▪ Kundenzufriedenheit						
Produkt- entstehung „Projekt- und Anlauferfolg“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielergebnis ▪ Realisierung Qualitätsan- forderungen ▪ Termin- einhaltung ▪ Einhaltung Projekt- Kosten und -Cashflows 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Margen- optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konstruktions- leistung ▪ Ressourcen- effizienz ▪ Kosten- effizienz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkaufserfolg Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serienherstell- barkeit ▪ Serien- bereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supply Chain Konfiguration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konstruktions- leistung ▪ Effizienz ▪ Auslieferung
Produkt- bereitstellung „Serienerfolg“		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Margen- optimierung ▪ Forderungs- management ▪ Volumen- planung ▪ ... 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einkaufserfolg Serie ▪ Einkaufserfolg Indirekt ▪ Produkt- und Lieferanten- qualität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktivität ▪ Programm- erfüllung ▪ Produkt- qualität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzwerk- steuerung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auslieferung
	▪ Änderungsmanagement/Serienbetreuung						

Inhalt

- Einsatz der Kosten- und Ergebnisrechnung – Ergebnisse des CFO-Panels
- Beispielhafte Ansatzpunkte zur Neugestaltung und Weiterentwicklung der KER
- Unternehmensbeispiel 1 – Vereinheitlichung der Stammdaten
- **Unternehmensbeispiel 2 – Aufbau einer Werksergebnisrechnung**
- Unternehmensbeispiel 3 – Standardisierung der KER im Konzern
- Fazit und Ausblick

Ausgangssituation: Aktuelle Problemstellungen bei der Steuerung der Produktion

Beeinflussbarkeit

„Die Auslastung der Werke beeinflusst wesentlich das Ergebnis der Produktion – steuerbar ist die Auslastung aber nicht durch die Werke.“

„Das Ergebnis der Werke wird nicht nur durch das Werk, sondern durch verschiedene andere Einheiten wie Vertrieb oder Overhead beeinflusst.“

Entscheidungsorientiert

„Alle produktionsrelevanten Informationen liegen bei uns in einer sehr hohen Detailtiefe vor – eine managementorientierte Sicht auf die Produktion fehlt uns jedoch.“

„Maßnahmen? Maßnahmen werden aus den Werksberichten heute eigentlich nicht einheitlich abgeleitet.“

Standardisierung

„Unsere Steuerungskennzahlen in der Produktion werden heute nicht durchgehend standardisiert und systemgestützt ermittelt.“

„Uns fehlt eine konzernweit einheitliche Steuerungslogik der Werke.“

„Unsere Werkscontroller klagen über einen hohen Aufwand der konzernseitig geforderten Berichte.“

Eine Aufnahme der aktuellen Kostenrechnungspraxis zeigt häufig unterschiedliche Ansätze in den Geschäftsbereichen

Voraussetzungen	BU 1	BU 2	BU 3	BU 4	BU ...
Separate Planung fixer und variabler Kosten	✓	✓	✓	✗	
Einheitliches Kalkulationsschema der Standardkosten	✓	✓	✓	✓	
Einheitliche Kalkulation der Kostenstellentarife in Geschäftsbereichen	In Geschäftsbereichen <u>nicht</u> standardisiert				
Einheitliche Zeitpunkte der Berechnung von Standardkosten	Keine Konzernregelungen; teilweise uneinheitliche Praxis				
Anwendung der Kostenträgerabweichungen	✓	✗	✓	✗	
Berechnung der Abweichungen von Kostenstellen	✗	✓	✗	✗	
Messung des realen Verbrauchs	✓	✓	Teilweise	Teilweise	

Für eine einheitliche Steuerung von Produktion und Werken sind verschiedene Handlungsfelder zu bearbeiten

A

Steuerungs- ansatz

- Definition eines konzernweit einheitlichen Ansatzes zur Steuerung der Produktion
- Sicherstellung einer systemgestützten Kennzahlengenerierung, die die Möglichkeit der Aggregation und der Detailtiefe bietet
- Aufbau eines standardisierten Reportings für das Management

B

Werks- ergebnis- rechnung

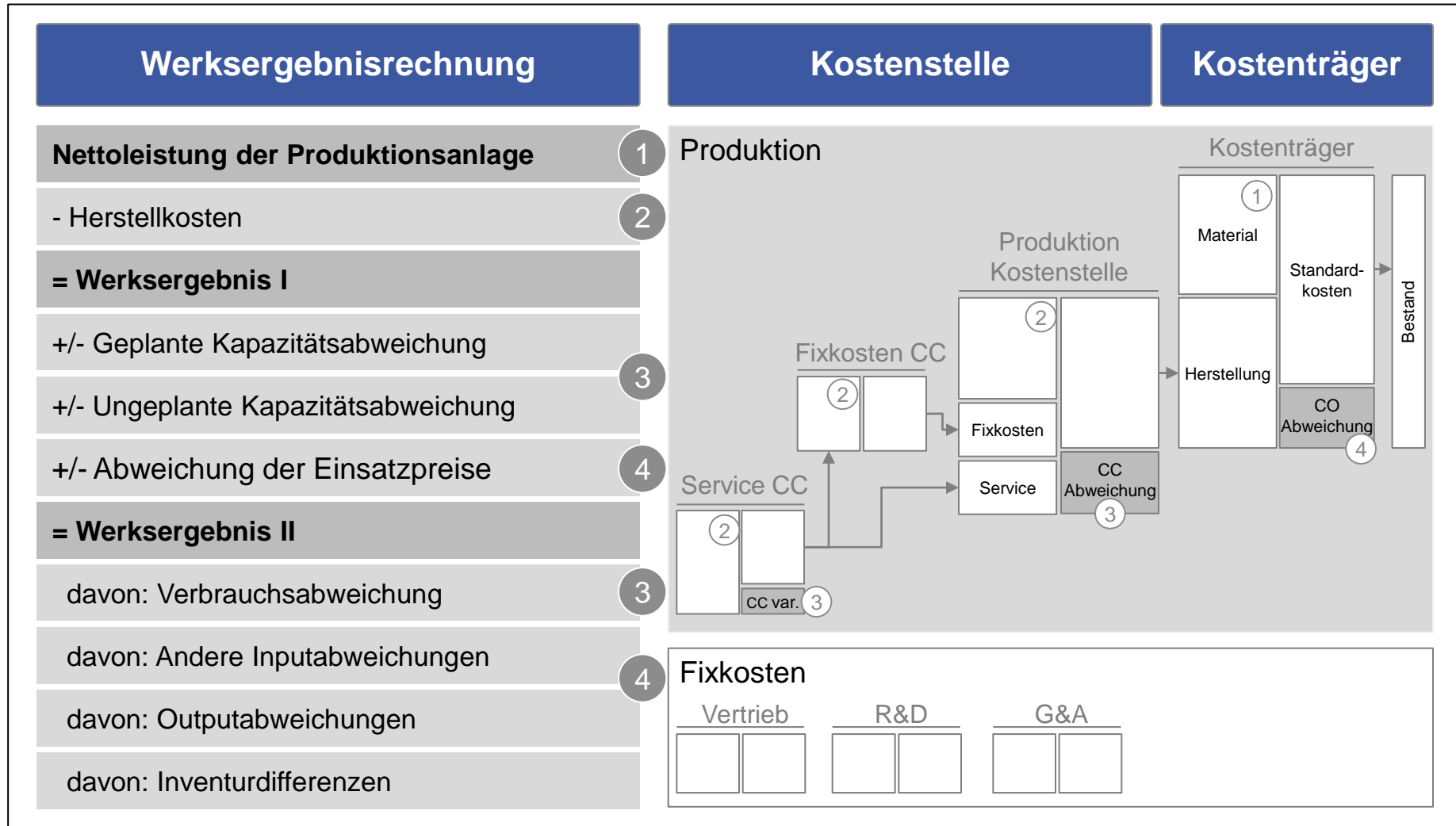
- Aufbau einer einheitlichen Werksergebnisrechnung, die eine Managementorientierte Sicht auf die Produktion darstellt
- Herstellung einer werksübergreifenden Vergleichbarkeit der Kostenauswertungen und Abweichungsanalysen
- Die Werksergebnisrechnung ermöglicht eine klare Definition von Verantwortlichkeiten und die Ableitung konkreter Maßnahmen

C

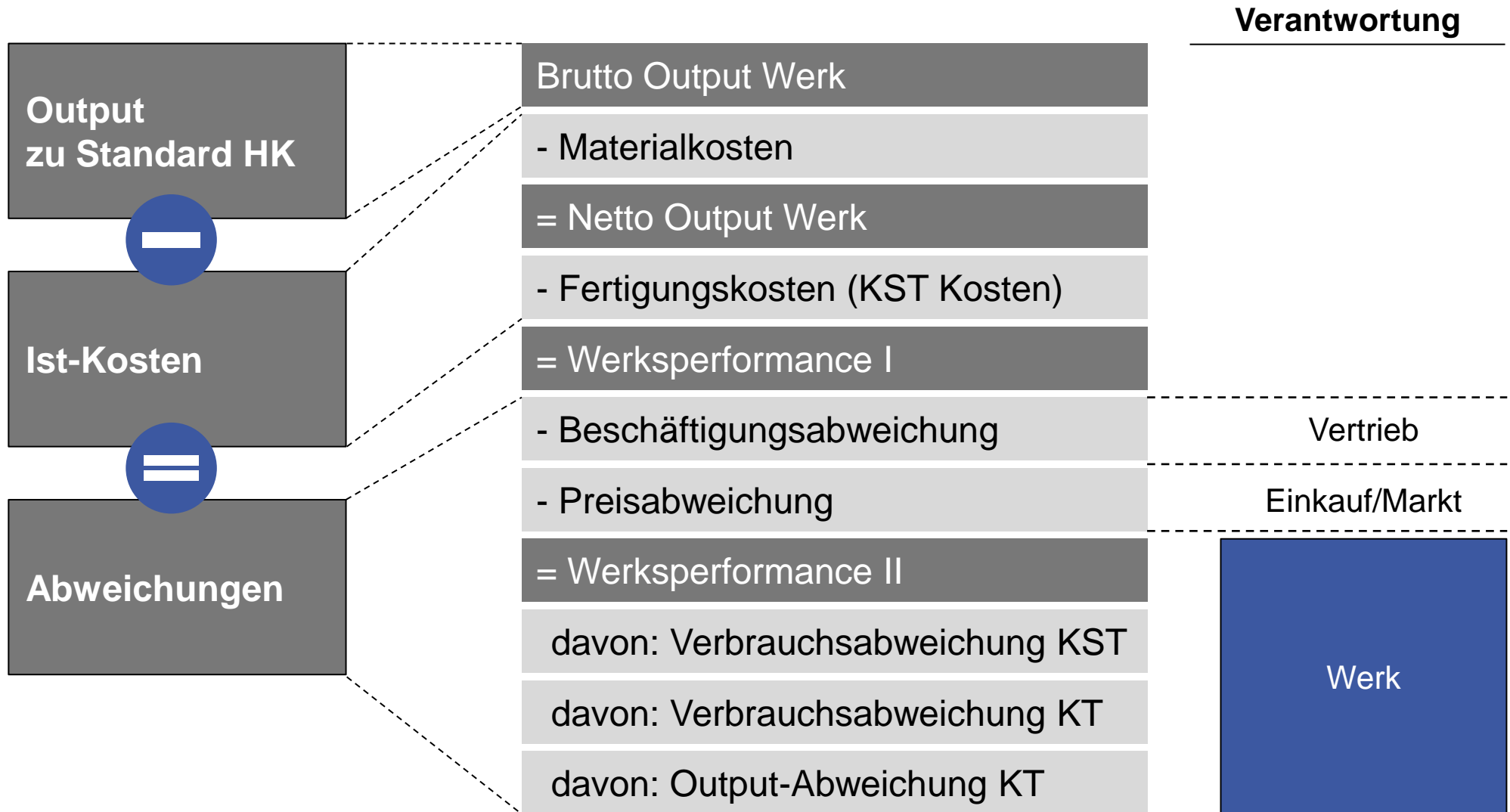
Standardisierte Kosten- rechnung

- Gewährleistung einer gemeinsamen kostenrechnerischen Basis für die Produktion
- Schaffung einer einheitlichen Kalkulation der Standardherstellkosten und der Nachkalkulation
- Definition und Umsetzung einer einheitlichen Kostenstellenstruktur und Verrechnung

Die Werksergebnisrechnung nutzt die von der Kostenrechnung gelieferten standardisierten Informationen für die Ermittlung der Abweichungen



Die Werksergebnisrechnung ermöglicht die kostenorientierte Steuerung der Produktion auf Basis einheitlicher Informationen



Inhalt

- Einsatz der Kosten- und Ergebnisrechnung – Ergebnisse des CFO-Panels
- Beispielhafte Ansatzpunkte zur Neugestaltung und Weiterentwicklung der KER
- Unternehmensbeispiel 1 – Vereinheitlichung der Stammdaten
- Unternehmensbeispiel 2 – Aufbau einer Werksergebnisrechnung
- **Unternehmensbeispiel 3 – Standardisierung der KER im Konzern**
- Fazit und Ausblick

Die Steuerung von Konzern und Business Units sollte auf einer einheitlichen und durchgängigen Kostenrechnung aufsetzen

Gestaltung von **Werteflüssen**, die den Grundsätzen der Kostenrechnung folgen und die Anforderungen des Unternehmens erfüllen

Einheitliche Unterscheidung der **Kostenarten** in variabel und fix als Voraussetzung für die Ermittlung von Abweichungen

Festlegung einer einheitlichen Methode (Output-orientiert vs. Input-orientiert) für die Bildung von **Leistungsarten** als Grundlage für die Ermittlung von Kostenstellentarifen

Definition einer konzernweit einheitlichen **Kapazitätsgröße** (technisch mögliche vs. geplante Kapazität) als Basis für die Berechnung von Kostenstellentarifen

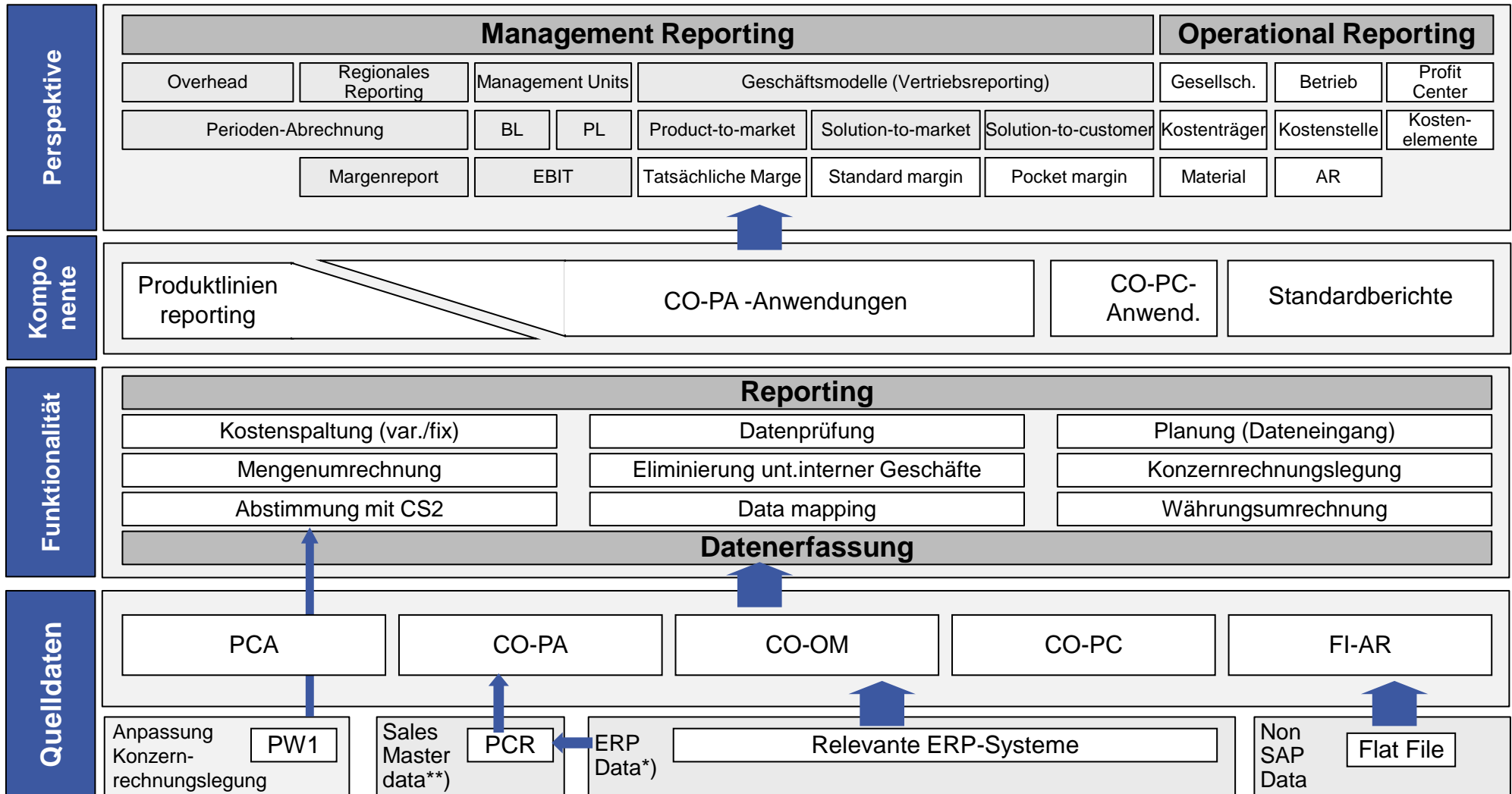
Verrechnung von **Produktionsgemeinkosten** (Verrechnung über Kostenstellen oder über Kostenträger)

Definition einheitlicher **Kostenstellen- und Kostenträgerabweichungskategorien**

Definition einheitlicher Regeln für die **Kostenstellenplanung** abhängig von der Kostenstellenart (Produktionskostenstelle, Gemeinkostenstelle etc.)

Erarbeitung eines einheitlichen Schemas für die **Deckungsbeitragsrechnung** und der Anwendung der einzelnen DB-Stufen für die Kunden- und Produkthierarchie

Eine umfassende Neugestaltung zu einer konzernweit einheitlichen Kosten- und Ergebnisrechnung umfasst eine Vielzahl von Arbeitsfeldern



Transparenter Ausweis der Standardkosten als wichtige Bemessungsgrundlage für die Ziel-Postenstruktur

Aktuelle Zeilenstruktur CO-PA

Absatz in KG
Innenabsatz in KG
Verkaufserlöse
Frachterlöse
BRUTTO-UMSATZ
▼ ERLÖSSCHMÄLERUNGEN
NETTO-UMSATZ
Innenerlös
Umsatzabgrenzungen
GESAMTERLÖS
▼ VAR. VERTRIEBSKOSTEN
▼ SUMME MATERIALKOSTEN VAR
Lizenzen
Energien & sonst. var. COS
Einsatz HA/WA
UMSATZKOSTEN VAR.
Produktions-Abw. var.
Einfuhrzölle u. sonstige Steuern
Preisdifferenzen HA/WA
Abgrenzungen HK var.
Wertminderungen var.
Bestandskorrekturen var.
VAR. PERIODENKOSTEN
HK VARIABEL
DECKUNGSBEITRAG
Restl. Fertigungskosten
Fixe Kosten Intracompany
UMSATZKOSTEN FIX
Ü/U Produktions-Kostenstellen
Fertigungsaufträge Abw. fix
PRODUKTIONSABW. FIX
▼ Bestandskorrektur fix
Abgrenzungen HK fix
Anlaufkosten
Stillstandskosten
FIXE PERIODENKOSTEN
HK FIX
Lager-Versandkosten
BRUTTOERGEBNIS
▼ VERTRIEBSKOSTEN
▼ FORSCHUNGSKOSTEN
▼ VERWALTUNGSKOSTEN
▼ SONSTIGE AUFW./ERTRAG
Sonstiges
▼ ABSCHLUSSPOSTEN
▼ SONSTIGE AUFW./ERTRAG
EBIT

- Bemessungsgrundlage**
- Transparenter Ausweis von Standardkosten
 - Klare Trennung von Umsatzkosten und Periodenkosten
 - Transparente Offenlegung von Abweichungen
 - Klare Überleitung zwischen kalkulatorischen und buchhalterischen Werten

Ziel-Zeilenstruktur

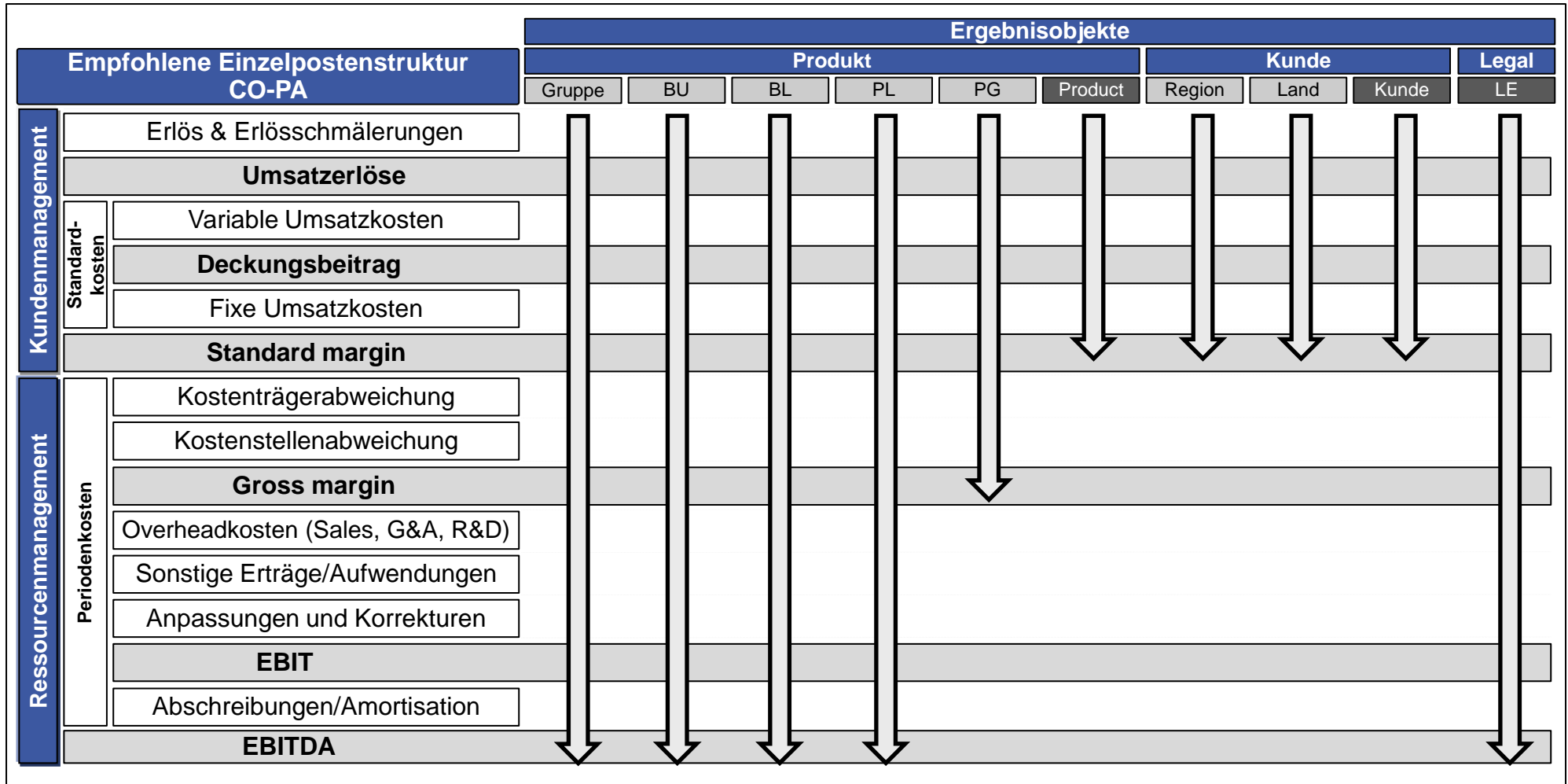
Erlös & Erlösschmälerungen	
Umsatzerlöse	
Umsatzkosten	Sondereinzelkosten des Vertriebs
	Variable Materialkosten
	Variable Produktionskosten
	Sondereinzelkosten der Produktion
	Deckungsbeitrag
	Fixkosten der Produktion
	Andere fixe Umsatzkosten
Standard margin	
Periodenkosten	Kostenträgerabweichung
	Kostenstellenabweichung
	Gross margin
	Overheadkosten(Sales, G&A, R&D)
	Sonstige Erträge/Aufwendungen
	Anpassungen und Korrekturen
EBIT	

Verantwortlichkeit

Marketing & Sales: Preisdurchsetzung Produkt Mix
Produktion: Produktionseffizienz Ausschuss Nutzung von Vermögenswerten
BU Management: Langfristiges Overhead Kostenmanagement Vertriebseffizienz, F&E, und G&A

Das abgestimmte Ergebnisschema bildet die Basis für die Steuerung der einzelnen Ergebnisobjekte

■ Lowest granularity level of profitability segments



Projektvorgehensweise stellt die Vereinheitlichung der verwendeten Methoden und deren Umsetzbarkeit im ERP sicher



Inhalt

- Einsatz der Kosten- und Ergebnisrechnung – Ergebnisse des CFO-Panels
- Beispielhafte Ansatzpunkte zur Neugestaltung und Weiterentwicklung der KER
- Unternehmensbeispiel 1 – Vereinheitlichung der Stammdaten
- Unternehmensbeispiel 2 – Aufbau einer Werksergebnisrechnung
- Unternehmensbeispiel 3 – Standardisierung der KER im Konzern
- **Fazit und Ausblick**

Die Neugestaltung oder Weiterentwicklung der Kosten- und Ergebnissteuerung bleibt ein aktuelles Thema

Weiterentwicklung der KER

```
graph TD; A[Weiterentwicklung der KER] --> B[Standardisierung und Vereinheitlichung der KER ist in vielen Unternehmen noch nicht zufriedenstellend umgesetzt]; A --> C[IT-Unterstützung für den effizienten Betrieb der KER]; A --> D[Aktuelle KER-Systeme weisen auch fachlich noch Ausbaubedarf auf, um erforderliche Steuerungsinformationen zu liefern, bspw.];
```

Standardisierung und Vereinheitlichung der KER ist in vielen Unternehmen noch nicht zufriedenstellend umgesetzt

- Anwendung gruppenweit einheitlicher Methoden
- Etablierung standardisierter KER-Strukturen
- Aufbau eines Stammdaten-Managements

IT-Unterstützung für den effizienten Betrieb der KER

- Standardisierung der Systeme gemäß einheitlicher Methoden und Strukturen für die KER
- Reduzierung der im Einsatz befindlichen ERP-Systeme, ggf. Nutzung von BW für ein standardisiertes Reporting
- Nutzung eines einheitlichen Kostenrechnungskreises

Aktuelle KER-Systeme weisen auch fachlich noch Ausbaubedarf auf, um erforderliche Steuerungsinformationen zu liefern, bspw.

- Aufbau einer „durchgerechneten“ Konzerndeckungsbeitragsrechnung für Kunden und Produkte
- Etablierung von Ergebnisrechnungen für einzelne Funktionsbereiche wie Vertrieb oder Produktion
- Eher selektiv: Einsatz von „neueren“ Methoden wie Prozesskostenrechnung, Target Costing etc.