



Einführung einer Werksergebnisrechnung bei Ritter Sport

- Das Unternehmen **Alfred Ritter GmbH & Co. KG**
- Die Fabrik
- Ausgangssituation und Ziel der Werksergebnisrechnung
- Die Bausteine der Werksergebnisrechnung
- Projektverlauf bei Ritter Sport
- Lean Transfer

Das Unternehmen

Alfred Ritter GmbH & Co. KG



Gegründet: 1912

Inhaber: Marli Hoppe-Ritter
Alfred T. Ritter
(3. Familiengeneration)

GF Vorsitz: Alfred T. Ritter

Marke: Ritter Sport

Mitarbeiter: ca. 800

Umsatz 2010: 298 Mio. €

Marktpräsenz: In über 90
Ländern weltweit

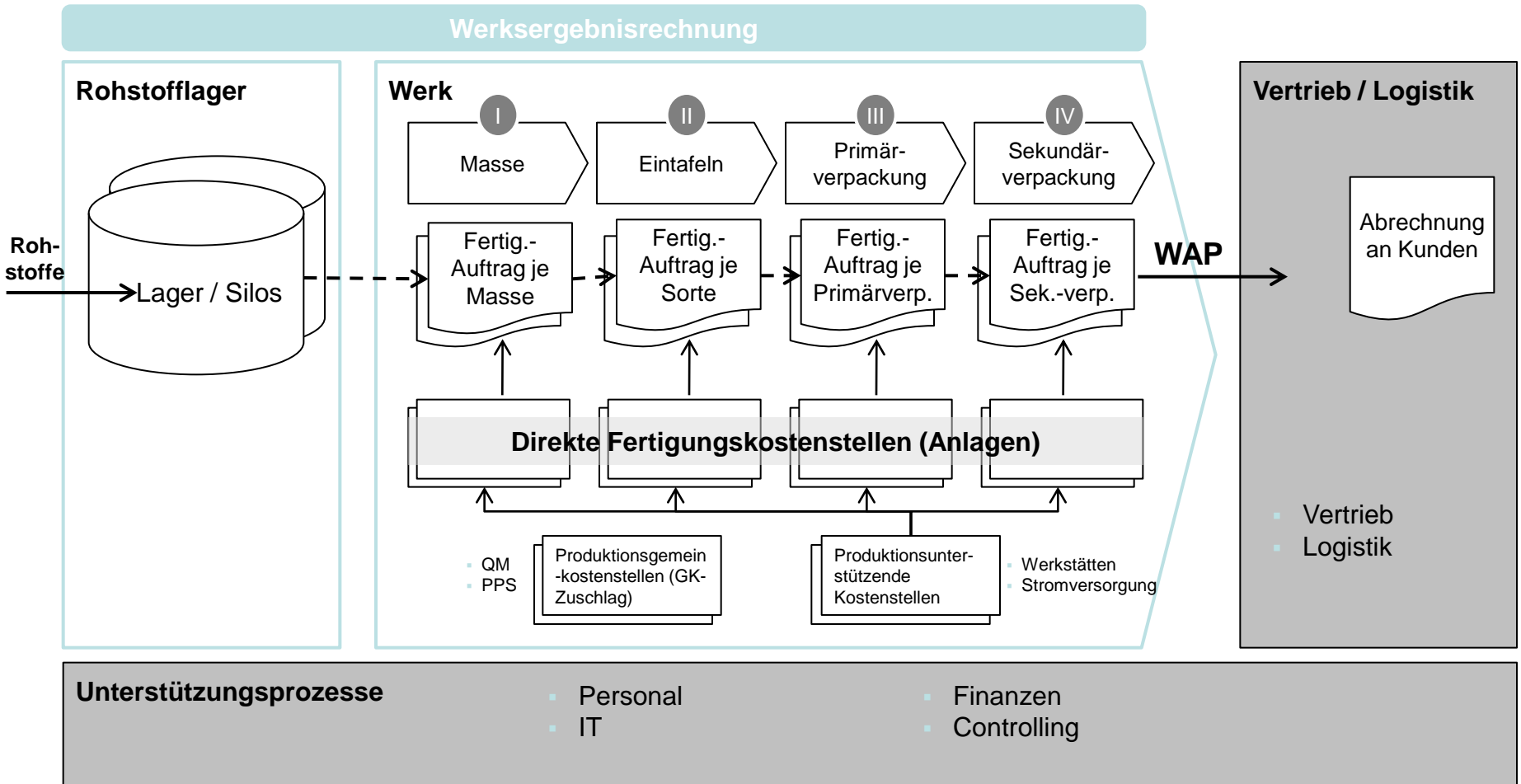


Die Fabrik

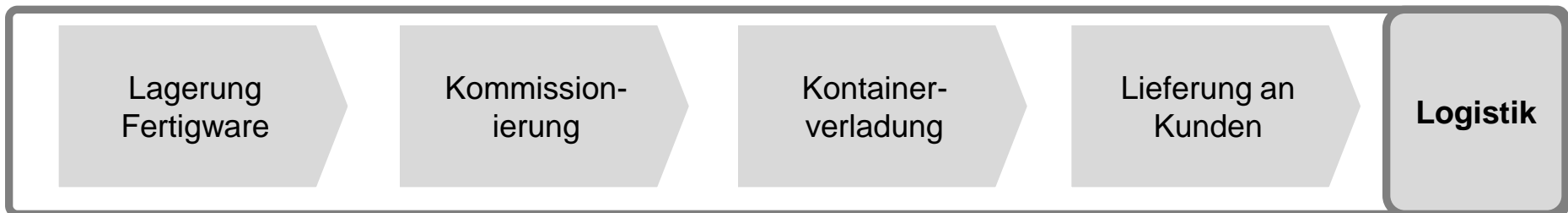
- 1 Produktions-Standort in Waldenbuch, Deutschland
- Tagesproduktion: ~ 2,5 Mio. Tafeln
 - Quadrate, in den Größen von 5–250 Gramm
 - 24 Standardsorten 100 g
 - Saisonale Spezialitäten
- Auftragsbezogene Fertigung



Der Wertefluss der Fabrik



Die Fabrik umfasst den Prozess von der Rohwarenlagerung bis zur Konfektionierung



 Artikelabhängig  Kundenabhängig



Ausgangslage und Ziel der Werksergebnisrechnung



Ausgangslage

- Auf den Produktionskostenstellen wird nur eine **Gesamtabweichung** ausgewiesen (**Plan – Ist**)
- Kein Niederschlag von steigendem Fertigungsaufwand bei **kleinen / sinkenden Losgrößen** in den Produktkosten (insb. Rüstzeiten)
- Aggregierte Kosteninformationen für die Fabrik sind nur als einzelne Kostenblöcke in der **Management-Ergebnisrechnung** dargestellt

Prämissen:

- **Keine zusätzliche Komplexität** in der Rückmeldung der Produktion: Die kaufmännische Auswertung basiert auf den vorhandenen Daten
- Die kaufmännischen Methoden sind so **flexibel** aufgebaut, dass Änderungen in der Organisation oder Produktionsprozesse abgebildet werden können
- Abbildung im **SAP-Standard**

Zielsetzung

- **Steuerung der Fabrik** mit den Abweichungen auf Standardproduktionskosten
- **Systematisieren** der **Abweichungen** und Sicherstellen der Nachverfolgbarkeit zu Ihrem Ursprung
- **Bessere Abbildung** des Fertigungsaufwands (insb. Rüstkosten) **im WAP des jeweiligen Artikels**
- Integrieren der **Werksergebnisrechnung** inkl. Abweichungskategorien in das **Management-Reporting**



Nutzen der Werksergebnisrechnung für die Organisation



- **Mehr Transparenz:** Die Fertigungskosten lassen sich besser mit den Entwicklungen am Markt vergleichen.
- **Klare Strukturen:** Der Vertrieb bekommt einen internen Verrechnungs-Preis, der über ein Jahr konstant ist.
- **Maßnahmen:** Abweichungen zwischen (Plan-) Standard- und Ist-Kosten der Fabrik lassen sich nach Verantwortlichkeiten analysieren. Maßnahmen lassen sich direkt ableiten.



1. **Steuerung der Fabrik** mit den Abweichungen auf Standardproduktionskosten
2. **Systematisieren** der **Abweichungen** und Sicherstellen der Nachverfolgbarkeit zu Ihrem Ursprung
3. **Bessere Abbildung** des Fertigungsaufwands (insb. Rüstkosten) im WAP des jeweiligen Artikels
4. **Integrieren** der Werksergebnisrechnung inkl. Abweichungskategorien **in das Management-Reporting**

Das Optimierungspotential ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Standard- und Ist-Kosten



Steuerung der Fabrik mit der Abweichung auf Standardproduktionskosten

Werksleistung: Standardpreis (WAP) * Produzierte Menge



Ist-Kosten: Kosten der Fabrik zur Produktion der Ware

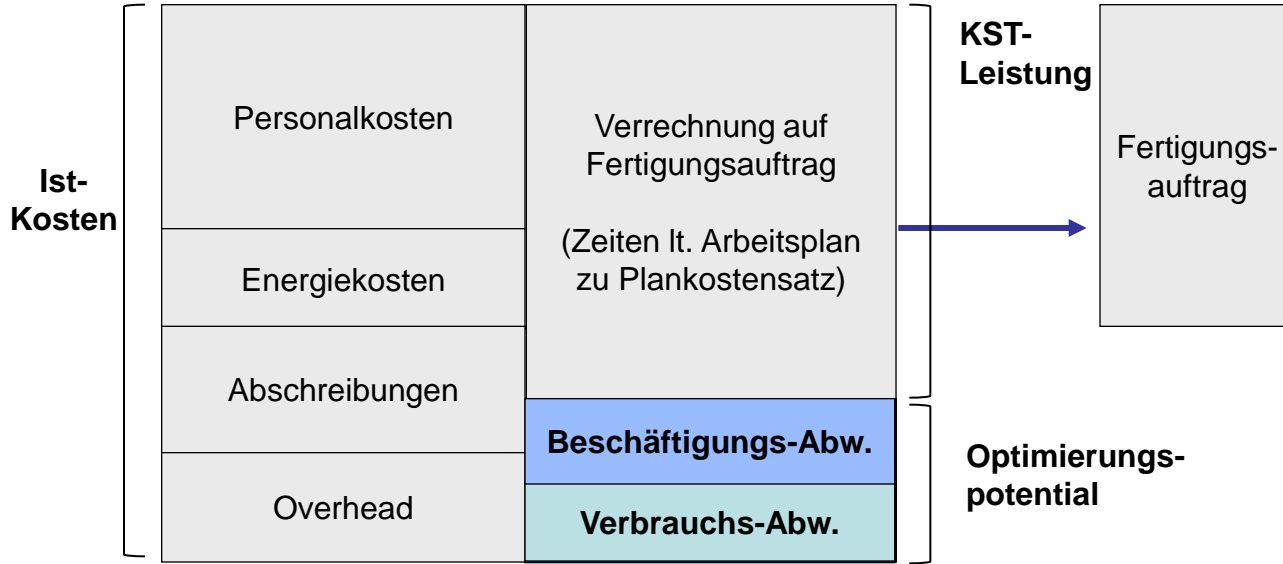


Optimierungspotential: Abweichungen als zentrales Steuerungsinstrument
Analyse nach Abweichungsgrund und -herkunft



Die Abweichung auf den Kostenstellen wird nach den Ursachen Auslastung und Effizienz differenziert

Fertigungskostenstelle, z.B. Hohl 2



- Zukünftig wird bei der Planung in **fixe und variable Kosten** unterschieden
- Dies ermöglicht den Ausweis von **Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen** auf den Kostenstellen

Beschäftigungsabweichung
 Grund: Auslastung
 Abweichung fixe Kostenbestandteile

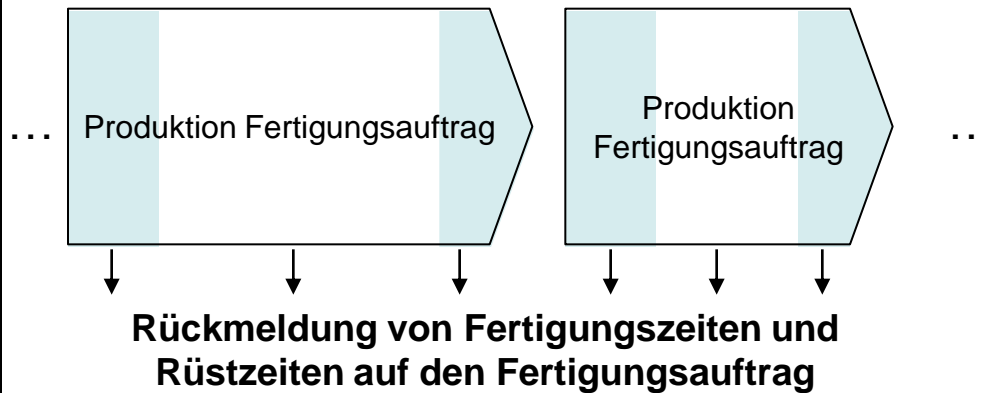
Verbrauchsabweichung
 Grund: Effizienz
 Abweichung variable Kostenbestandteile




Abbildung der Rüstkosten im WAP des jeweiligen Artikels

Zukünftiger Umgang mit Rüstkosten – schematisch

Produktionskostenstelle* - bspw. Hohl 2



- Rüsten ist als Arbeitsgang im Arbeitsplan berücksichtigt (Basis: optimales Produktionsprogramm)
- Rückmeldung erfolgt für den Fertigungsauftrag getrennt nach Fertigungszeit und Rüstzeit

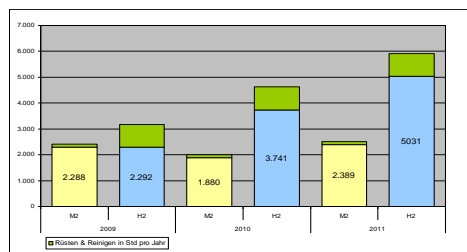
 Rüstzeit während des Fertigungsauftrags

- Rüstaufwand ist **unabhängig von der Losgröße**
- Integration der fixen Rüstzeit in die **Arbeitspläne** notwendig

Optimale Kapazität bildet Grundlage für Maschinenstundensätze

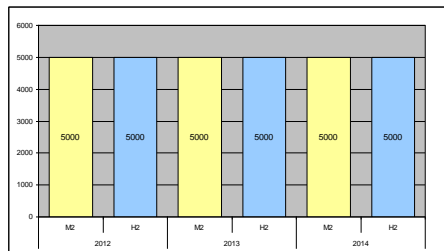
Ausgangslage

Maschinenstundensätze je Anlage abhängig von Planmenge



Neu

Maschinenstundensätze je Anlage abhängig von optimaler Kapazität



- Beschäftigungsabweichung (**Leerkosten**) ist transparent und steuerbar
- **Maschinenübergreifende Analysen** aufgrund konstanter Basis möglich
- **Jahresübergreifende Analysen** aufgrund konstanter Basis möglich

Die Werksergebnisrechnung macht Optimierungspotentiale in der Fabrik transparent



Struktur Werksergebnisrechnung

Werksleistung

Produzierte Fertigprodukte (WAP * Menge)
+ / - Bestandsveränderungen in der Fabrik
= Werksleistung

Ist-Kosten

- Materialeinsatz in der Produktion
= Rohertrag in der Produktion
- Personal- & Sozialaufwand
- Fremdfertigung
- Energie
- Reinigung
- Entsorgung
- Hilfs- und Betriebsstoffe
- Reparatur & Instandhaltung
- Technisches Material
- Miete
- Abschreibungen
- Sonstiges
= Primäraufwand
- Sekundäre Kosten
= Sekundäraufwand
= Werksergebnis

Abweichungsarten = Optimierungspotential

	Ursprung	Grund	Abweichungsart	Aufriss
Kostenstelle	Auslastung	Beschäftigungsabweichung		Produktionskostenstellen Masse
				Produktionskostenstellen Eintafeln
				Produktionskostenstellen Primärverpackung
				Produktionskostenstellen Sekundärverpackung
				Kostenstellen produktionsunterstützende Einheiten
				Produktionsgemeinkostenstellen
	Effizienz	Verbrauchsabweichung		Produktionskostenstellen Masse
				Produktionskostenstellen Eintafeln
				Produktionskostenstellen Primärverpackung
				Produktionskostenstellen Sekundärverpackung
Fertigungsauftrag	C-Abfall		Materialverbräuche aufgrund Ausschuss je Fert.auftrag	
			Mehr-/ Minderverbrauch Produktionszeit Masse	
	Effizienz	Verbrauchsabweichung Eigenleistung		Mehr-/ Minderverbrauch Produktionszeit Eintafeln
				Mehr-/ Minderverbrauch Produktionszeit Primärverpackung
				Mehr-/ Minderverbrauch Produktionszeit Sekundärverpackung



Online-Reporting schafft Transparenz: Beispiel Werksergebnisrechnung



Drill-Down
auf Kosten-
stellen /
Kostenarten
möglich

IBM Cognos Executive Viewer Client - Microsoft Internet Explorer bereitgestellt von Ritter-Sport

http://ci19155sr0103/EVServer?ToolBar=true&TabBar=true

RG : Alfred Ritter GmbH & Co.KG Produkte : Produkte Kunden : Länder / Kunden Szenario : IST

	Jahr 2010		Jahr 2011		Varianz 2011 zu 2010	
	Monat	kumuliert	Monat	kumuliert	Monat	kumuliert
	Mär	Mär	Mär	Mär	Mär	Mär
Werkleistung	4.638.487	11.026.984	4.772.959	12.006.515	134.472	979.532
Personalkosten	1.542.368	4.585.750	1.799.458	5.106.328	257.090	520.578
Kalkulatorische Kosten	910.107	2.734.706	951.434	2.768.639	41.327	33.933
DL Fremdfertigung	709.857	1.767.899	1.023.157	2.513.906	313.300	746.007
Pachten	416.700	1.250.000	416.700	1.250.000	0	0
Energiekosten	207.984	644.284	265.610	772.010	57.626	127.726
Instandh. u. Reparaturkosten	234.606	1.069.418	223.836	604.036	-10.770	-465.383
Vernichtung RW VP HF FE	66.352	124.066	63.439	191.750	-2.913	67.684
Rüsten & Reinigen	91.965	140.091	61.725	158.825	-30.240	18.734
Sonstige Dienstleistungen	47.212	110.481	67.500	149.486	20.289	39.004
Sonstige Primärkosten	465.123	1.108.537	301.013	768.023	-164.109	-340.513
Primärkosten	4.692.273	13.535.232	5.173.873	14.283.003	481.600	747.770
Sekundärkosten	-138.322	-439.581	-84.899	-340.226	53.423	99.354
Werksergebnis	-215.735	1.019.005	-333.326	297.952	-117.591	-721.052

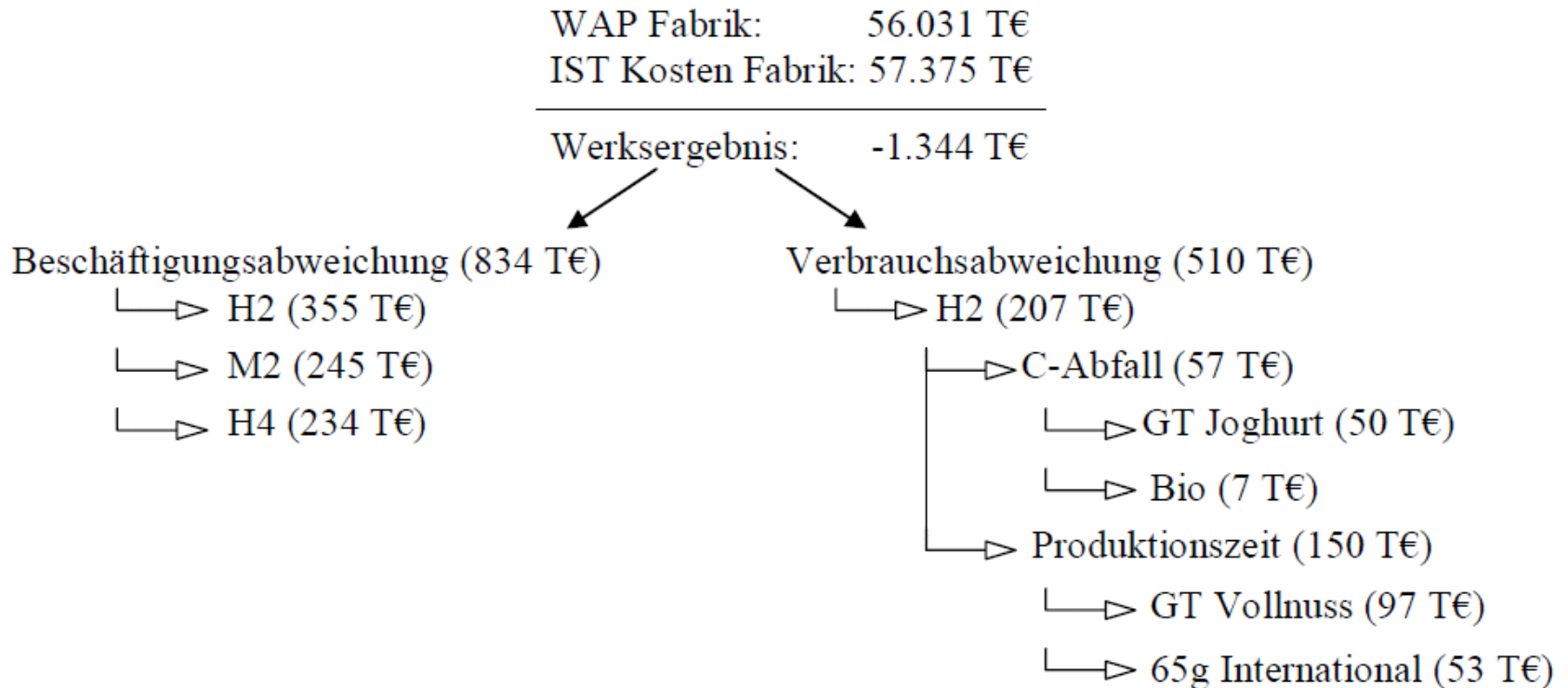
Start | HR-Pressescha... | 2 Microsoft O... | Kommunikation... | IBM Cognos Ex... | Adobe Acrobat... | DE | 100% | Lokales Intranet | 12:36



Online-Reporting schafft Transparenz: Beispiel Monatsverlauf der Gesamt-Abweichungen



Analyse nach Abweichungsgrund und -herkunft



Online-Reporting schafft Transparenz: Beispiel Abweichungsgrund und -herkunft



Drill-Down
auf Anlagen
und Artikel
möglich

IBM Cognos Executive Viewer Client - Microsoft Internet Explorer bereitgestellt von Ritter Sport

http://c1985sr0103/EVServer?ToolBar=true&TabBar=true

Ritter Gruppe : Alfred Ritter GmbH & Co.KG Produkte : Produkte Kennzahlen : Werksergebnis

Scenario : IST Kostenstellen : Kostenstellen

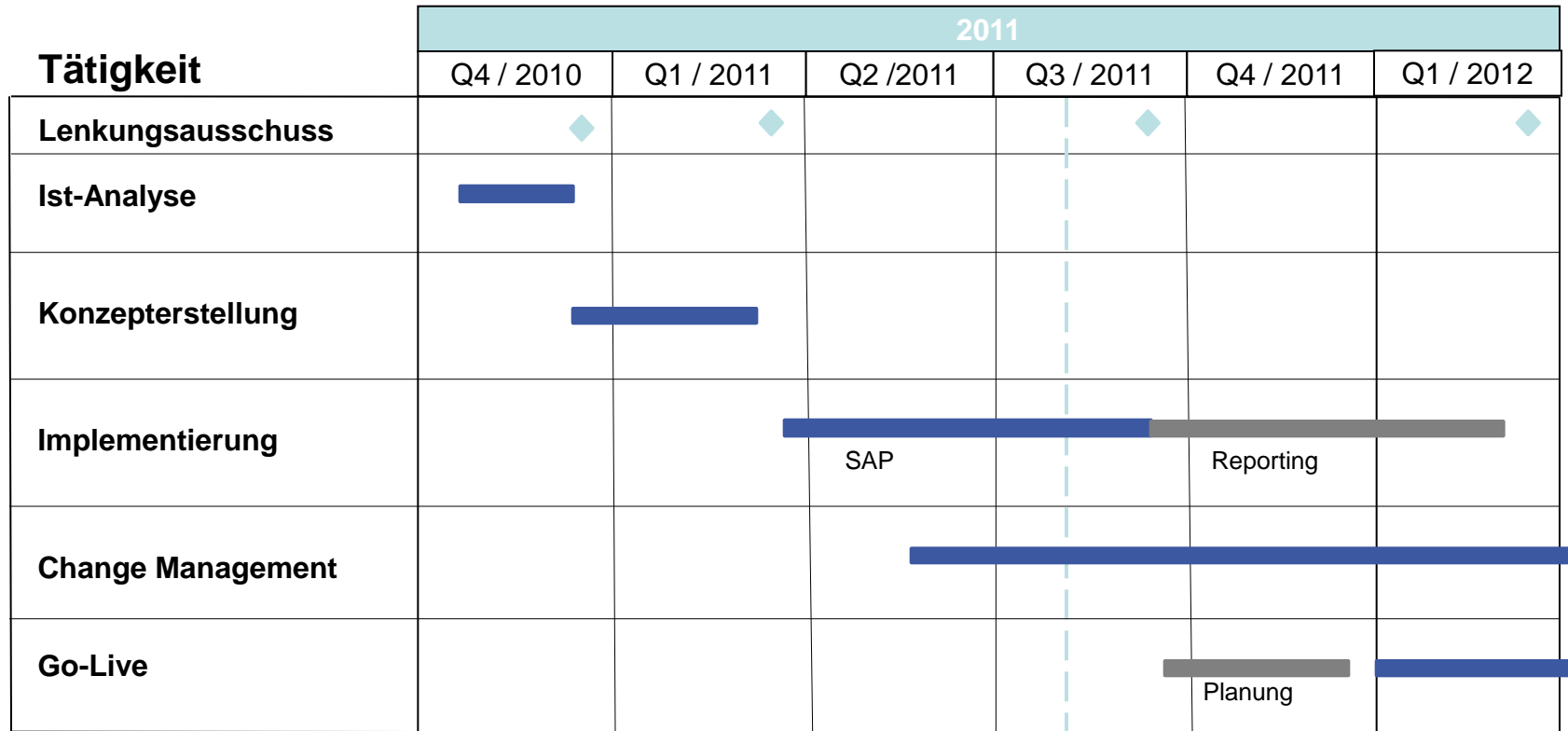
	Jahr 2011	
	Monat	kumuliert
	Mär	Mär
Beschäftigungsabweichung	237.500	492.668
Massiv 1	3.863	9.690
Massiv 2	17.419	38.604
Massiv 3	1.187	3.446
Hohl 2	55.941	116.402
Hohl 3	609	2.588
Hohl 4	81.127	144.285
Verbrauchsabweichung	38.988	122.880
Massiv 1	3.854	10.628
Massiv 2	2.688	7.515
Massiv 3	7.348	18.735
Hohl 2	6.936	20.119
Hohl 3	2.954	22.006
Hohl 4	1.681	3.696
C-Abfall	1.304	3.107
100g Vollnuss	440	1.442
GT Joghurt	85	85
65g Macadamia	0	108
Produktionszeit	377	588
Kosten	154	154

WE monatlich* Auflösung Produktionsabweichung...

Fertig Lokales Intranet 100%



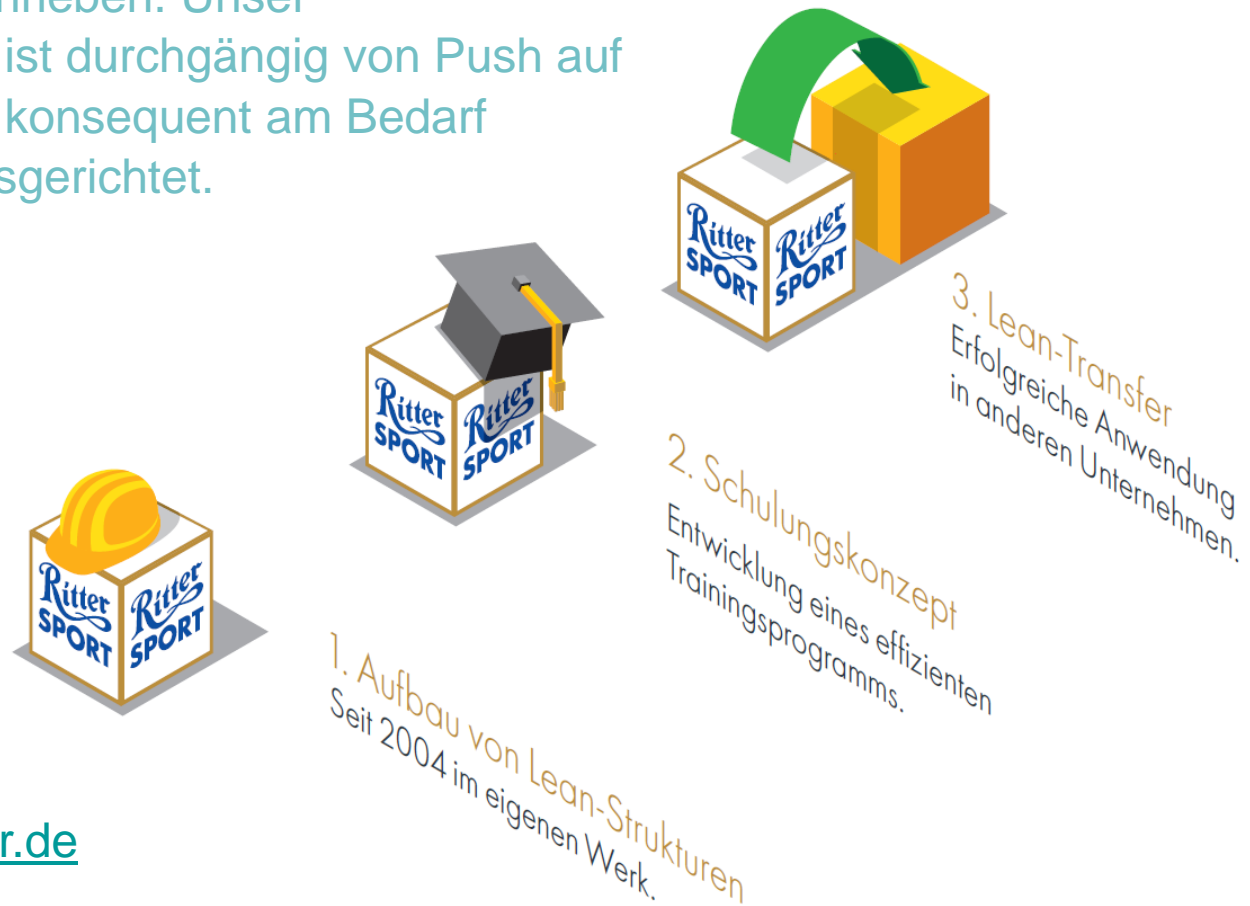
Projektverlauf bei Ritter Sport



Die Einführung der Werksergebnisrechnung ist ein Baustein von Lean-Management bei RITTER SPORT



Bereits im siebten Jahr haben wir uns dem Lean Management verschrieben. Unser Produktionssystem ist durchgängig von Push auf Pull umgestellt und konsequent am Bedarf unserer Kunden ausgerichtet.



www.lean-transfer.de





Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit !

