

## IT-gestützte Konzernergebnisplanung und -steuerung

Fritz Wurm



Diplom-Wirt.-Ing.  
Fritz Wurm ist  
Geschäftsführer der  
IM&C (Informations  
Management &  
Consulting) GmbH,  
Wiesloch.

Für die Deckung des Informationsbedarfs einer Konzernführung ist der Aufbau einer Konzernkosten- und Erlösrechnung erforderlich. Um den Planungs-, Kontroll- und Dokumentationsaufgaben gerecht zu werden, findet man in der Praxis meist ein Zusammentragen von Zahlen nach Excel vor, häufig auch aus unterschiedlichen Systemen, um auf Basis unternehmensübergreifender Näherungsrechnungen von repräsentativen Einzelanalysen zu Durchschnittsprozentsätzen für den Ansatz von Zwischengewinnen für bestimmte Produktgruppen zu kommen. Selbst in homogenen Systemlandschaften werden konzernweite Wertschöpfungsketten durch z. B. nach regionalen Gesichtspunkten gezogene Systemgrenzen unterbrochen und damit eine in sich geschlossene Betrachtung erschwert. Neben der Ermittlung interner Gewinne und Verluste pro Produkt stellt sich der Charakter der Kostenkategorien (Kostenschichtung) anders dar als aus Sicht der Einzelgesellschaft (vgl. Abb. 2 unten) und erfordert daher eine gesonderte Aufbereitung für die Zwecke der Konzernkostenrechnung. Diesen Anforderungen kommen derzeit am Markt verfügbare Standardsoftwarelösungen nur ungenügend nach. Nachstehend wird ein Lösungsansatz vorgestellt, der eine Konzernergebnisermittlung sowohl ex post als auch ex ante unterstützt, mit Standardschnittstellen zu SAP R/3 versehen ist und sich sowohl in der chemischen Industrie als auch im Maschinenbau im praktischen Einsatz bereits bewährt hat.

### 1. Der Lösungsansatz aus Sicht der IT-Strategie

Die Verbesserung unternehmensübergreifender und kollaborativer Prozesse sind immer häufiger die treibende Kraft für die Einführung neuer Standardsoftware. Die am Markt führenden Systeme sind dabei meist Best-of-breed Komponenten mit modularen gekapselten Funktionen, objektorientierten Ansätzen und standardisierten Schnittstellen. Auch die SAP AG vollzog einen Wandel weg von monolithischen hochintegrierten Systemen wie R/2 und R/3 hin zu modularen Softwarekomponenten. Damit wird verständlich, dass APS-Systeme (Advanced Planning Systems) wie APO oder I2 nur die Mengenflüsse, nicht jedoch die Werteflüsse dazu parallel behandeln. Dies ist nur konsequent, schließlich haben APS-, SCM- und CRM-Systeme nicht diesen Fokus.

Als Folge dieser Entwicklung muss Standardsoftware für die Ermittlung von Beschaffungs- und Herstellungskosten (HK) mit den Mengengerüsten von APS-, SCM- und CRM-Systemen umgehen können. Dies gilt umso mehr, wenn für Konzerne mit starken Lieferverflechtungen zwischen den Konzerngesellschaften konsolidierte HK und Ergebnisse im Vordergrund stehen. Denn ein Konzern setzt ggf. heterogene Systeme in den verschiedenen Gesellschaften ein und muss dann verschieden strukturierte Mengengerüste der betroffenen ERP-, APS-, SCM- und CRM-Systeme vereinheitlichen können. Als Voraussetzung für die Ermittlung und Analyse konsolidierter HK und Ergebnisse müssen im Zielsystem konzernweite Wertschöpfungsketten abgebildet werden. Für Standardsoftware mit diesem Fokus muss es daher Aufgabe sein, standardisierte Schnittstellen für die Übernahme

aus verschiedensten Quellsystemen anzubieten.

Bei der Entscheidungsfindung für die Implementierung geeigneter Lösungen werden immer häufiger Business Intelligence Systeme diskutiert, deren Architektur die Datenübernahme aus heterogenen Systemlandschaften meist unterstützt. Diese Systeme sind in der Regel auf Reporting optimiert, nicht aber auf intensives Rechnen und mehrstufiges Wälzen entlang der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten. Außerdem muss vor dem Rechenalgorithmus eine Reihenfolge ermittelt werden, da ein Zwischengewinn beim empfangenden Unternehmen erst bestimmt werden kann, wenn die HK des liefernden Unternehmens bereits errechnet wurden. Bei der Auswahl des Systems und der Erarbeitung des technischen Konzeptes muss darauf geachtet werden, dass das Durchrechnen des gesamten Konzernvolumens in einer vernünftigen Zeit sichergestellt werden kann.

## 2. Wie stellt sich die innovative Lösung dar?

Der innovative Ansatz liegt in der Einfachheit, Klarheit und Flexibilität der Systemkonzeption begründet. Die Quellsysteme konzentrieren sich auf ihre eigentliche Aufgabe und werden von Währungsumrechnungen in Konzernwährung und Funktionen des Konzernrechnungswesens entlastet. Diese Funktionen werden in einem eigenen System abgebildet, welches über ein Customizing verfügt, in dem Häufigkeit, Genauigkeit, und Reihenfolge der Extraktionsprozesse aus den Quellsystemen definiert wird. Im Customizing wird außerdem die Überführung der Daten in homogene, für den Gesamtkonzern gültige Strukturen festgelegt.

Die Flexibilität des Konzeptes zeigt sich u. a. auch darin, dass über eine Versionierung bei gleichen Eingabedaten aus den Quellsystemen parallele Auswertungsmöglichkeiten bei unterschiedliche Annahmen (Wechselkurse, Transferpreise, Rohstoffpreise etc.) bestehen. Dies gilt z. B. auch für eine

HK-Ermittlung und Ergebnisrechnung in Unternehmensnetzwerken (an dieser Stelle wird auf die Definition des Netzwerkrechnungswesens bei *Veil/Hess*, 2000, verwiesen). Die beteiligten Unternehmen müssen dabei lediglich in die Extraktionsprozesse integriert und über Customizing in eine einheitliche Struktur überführt werden.

## 3. Welche Anforderungen sollen unterstützt werden?

Aufgrund der hohen Komplexität und Verwobenheit der Anforderungen mit einer Vielzahl von Geschäftsprozessen in den einzelnen Gesellschaften finden sich häufig pragmatische Lösungen, die nur einen Teilbereich der Gesamtproblematik abdecken. Kaum jemand, der die Anforderungen vollständig, schlüssig und auf die Belange des jeweiligen Konzerns abgestimmt für ein Pflichtenheft formulieren könnte. Dies birgt Risiken für die Investitionssicherheit bei einer schrittweisen Einführung (z. B. erst Planlösung, dann Istlösung), wenn bei den ersten Schritten absehbare Veränderungen oder spätere Schritte nicht in ein Gesamtkonzept einbezogen werden.

### Anforderungen an eine Planrechnung

Die Managementanforderungen beginnen zunächst einmal damit, dass für eine Konzernergebnisrechnung konsolidierte HK in Konzernwährung bestimmt werden müssen. Als Voraussetzung hierfür muss die gesamte Wertschöpfungskette des Konzerns in einem System abgebildet werden. Für eine Planrechnung ist dies z. B. in einem SAP-Standard nur möglich, falls alle Gesellschaften des Konzerns geschlossen in einem Mandanten und mit einem Kostenrechnungskreis arbeiten. Weitere Voraussetzung sind die Verwendung einheitlicher Materialnummern, homogene Definition von Kostenschichtungen etc. Schwieriger wird es bereits beim Einsatz mehrerer SAP-Systeme, auch bei gleichen Artikelnummern, Schichtungsdefinitionen etc. Aufgabe in dem hier vorgestellten Lösungsansatz ist es, die benötigten Prozesse aus

den verschiedenen Quellsystemen zu definieren und den Harmonisierungsbedarf im Customizing festzulegen.

### Anforderungen an eine Istrechnung

Schwieriger gestalten sich die Lösungsansätze bei Konzernen, die konsolidierte HK im Ist anstreben. Mit dem Material Ledger ist z. B. eine mehrstufige lokale Istkostenrechnung in SAP abbildbar, allerdings sieht man sich bei der Realisierung einer parallelen Bewertung für Konzernherstellungskosten neben der Komplexität auch Einschränkungen ausgesetzt. Bei heterogenen Systemlandschaften versagt der Ansatz. Mit dem hier vorgestellten Lösungsansatz werden die für die Vorratsbewertung relevanten Prozesse aus den verschiedenen Quellsystemen gezogen und die gesamte Wertschöpfungsketten des Konzerns in einem System „zusammengesetzt“.

### Vergleichbarkeit der Kostenschichtungen, Transparenz

Der Vergleichbarkeit von konsolidierten HK zu lokalen HK wegen besteht meist die zusätzliche Anforderung nach einem Ausweis der lokalen HK in Konzernwährung. Die Umrechnung lokaler HK in Konzernwährung ist dabei insbesondere im Falle einer Istkostenrechnung nicht trivial. Sie erfordert nämlich eine weitere parallele Sicht, da der Verbrauch eines Material mit dem Durchschnittskurs seiner Bezüge gerechnet werden muss und damit eine Preisbildung in Konzernwährung unabhängig von der Preisbildung in lokaler Währung erfordert. Beim Vergleich von konsolidierten HK zu lokalen HK in Konzernwährung wird deutlich, welcher Anteil an Materialkosten aus lokaler Sicht sich auf andere Kostenelemente in Konzernsicht und auf Zwischengewinn verteilt hat. Für ein Beispiel vgl. *Abb. 1*.

- Produkt D wird in Deutschland aus Produkt A, B und C hergestellt.
- Produkt D wird mit Gewinn an eine Gesellschaft in Brasilien verkauft.
- Die Gesellschaft in Brasilien stellt aus den Produkten D, E und F Produkt G her.

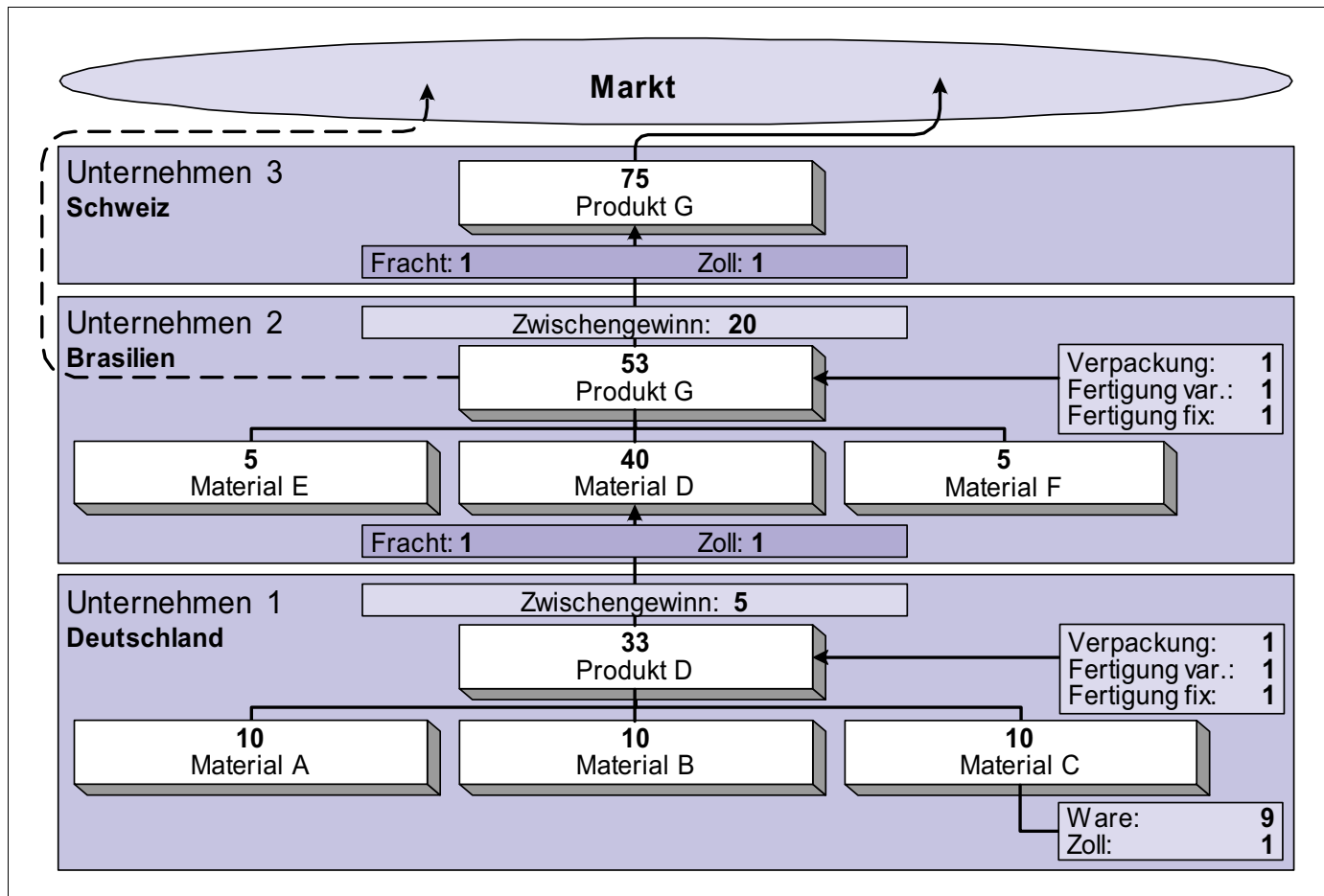


Abb. 1: Beispiel einer Wertschöpfungskette, Bezugsnebenkosten werden vom Empfänger bezahlt

- Produkt G wird mit Gewinn an eine Gesellschaft in der Schweiz verkauft.
- Schließlich wird Produkt G von der Schweiz an den Markt verkauft.

Abb. 2 zeigt die definierte Kostenschichtung mit der Struktur

- Materialkosten
- Fertigung fix
- Fertigung variabel
- Verpackung
- Fracht
- Zoll
- Zwischengewinn

aus lokaler Sicht (umgerechnet in Konzernwährung) und Konzernsicht. Während für Produkt D in Deutschland beide Sichten übereinstimmen (keine Zulieferungen aus verbundenen Unternehmen) sind die Sichten für Produkt G in Brasilien unterschiedlich.

Beide Kostenschichtungen (die Zwischengewinnanteile in Konzernsicht

eingerechnet) müssen in ihrer Addition die gleiche Summe ergeben.

Die Differenz von 9 Euro in den Materialkosten verteilen sich auf die Kostenelemente

Fertigung fix	1 Euro
Fertigung variabel	1 Euro
Verpackung	1 Euro
Zoll	1 Euro
Zwischengewinn	5 Euro

Solche Schlüsse lassen sich dann besonders einfach treffen, falls die lokale Sicht nicht nur in lokaler Währung, sondern auch „historisch“ in Konzernwährung vorliegt.

### Selbstkostenanteile beim Verkauf im Konzern

Nicht selten fallen Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten, Sondereinzelkosten des Vertriebs und für das verkaufende Unternehmen Frachten an, auch wenn die Ware für ein verbunde-

nes Unternehmen bestimmt ist. In diesem Fall dürfen diese Kosten lokal nicht den Herstellkosten zugerechnet werden (nicht aktivierungsfähig), für die Konzernsicht jedoch müssen diese Kosten beim Empfänger als Herstellkosten ausgewiesen werden, mindern den Zwischengewinn und sind aktivierungspflichtig.

### Simulation

Darüber hinaus besteht der Bedarf, die konsolidierten HK unter Verwendung unterschiedlicher Wechselkurszenarien und Transferpreisszenarien zu rechnen. Dabei stellt sich der Konzern die Frage, wie sich Wechselkurse und Transferpreise unter sonst gleichen Bedingungen auf Konzernergebnis und Kostenstruktur auswirken. Die Ermittlung konsolidierter HK sind dabei oft nur Zwischenstation und nicht von primärem Interesse. Bei Konzernen aus der Uhren- und Schmuckbranche stehen in gleicher Weise der Gold- und

	Transferpreis	lokale Herstellungskosten in Konzernwährung						Konzernherstellungskosten								
		Material	Fertigung fix	Fertigung variabel	Verpackung	Fracht	Zoll	Summe	Material	Fertigung fix	Fertigung variabel	Verpackung	Fracht	Zoll	Zwischengewinn	Summe
Schweiz	Produkt G	73,00				1,00	1,00	75,00	39,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	25,00	75,00
	Material G	73,00				1,00	1,00	75,00	39,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	25,00	75,00
Brasilien	Produkt G	48,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	53,00	39,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	5,00	53,00
	Fertigung		1,00	1,00	1,00			3,00		1,00	1,00	1,00				3,00
	Material D	38,00						40,00	29,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	40,00
	Material E	5,00						5,00	5,00							5,00
Deutschland	Produkt D	29,00	1,00	1,00	1,00		1,00	33,00	29,00	1,00	1,00	1,00		1,00		33,00
	Fertigung		1,00	1,00	1,00			3,00		1,00	1,00	1,00				3,00
	Material A	10,00						10,00	10,00							10,00
	Material B	10,00						10,00	10,00							10,00
	Material C	9,00					1,00	10,00	9,00					1,00		10,00

Abb. 2: Darstellung der HK in lokaler Sicht und in Konzernsicht

Silberpreis im Mittelpunkt, bei anderen Konzernen sind es andere strategische Rohstoffe.

Schließlich besteht auch der Bedarf, alternative Mengengerüste zu simulieren, wie Fremdvergabe, Verlagerung ins Ausland, Verlagerung von Werken, Schließen von Werken, Eröffnen von Werken etc. Die Simulation von Tarifänderungen (Lohnänderungen) spielen nur vereinzelt eine Rolle.

**Periodizität**

Aus Sicht der Periodizität sind die Anforderungen ebenfalls unterschiedlich und müssen in einem geeigneten Customizing definiert werden können. Die Anforderungen beginnen mit einfachen Jahresplanungen, Quartalsplanungen, Monatsplanungen inklusive zu planender Endbestände, Mehrjahresplanungen, rollende Planungen und gemischte Planungen. Als gemischte Planung sei hier die Anforderung bezeichnet, einen bereits bekannten Zeitraum (in der Vergangenheit) mit einer Istrechnung und einen noch kommenden Zeitraum mit einer Planrechnung abzubilden. Dies geschieht häufig mit der Motivation zu prüfen, in wie fern eine bereits abgeschlossene Planung aus der Vergangenheit aus heutiger Sicht noch realisierbar ist.

**Alternativlaufe**

Für die reine Ermittlung der konsolidierten HK nach Ist wird meist eine monatliche Rechnung verlangt, zusätzlich

jedoch häufig auch eine so genannte Year-to-date Betrachtung. In einer Year-to-date Betrachtung möchte man eine kumulierte Rechnung über alle Monatsperioden seit Jahresanfang. Hintergrund ist der übliche Vergleich des Year-to-date vom aktuellen Jahr im Vergleich zum Year-to-date des Vorjahres oder von Vorjahren. In den meisten Fällen wird die Year-to-date-Betrachtung (falls vorhanden) dann auch als Grundlage für den Abschluss und die Konzernberichterstattung verwendet.

**4. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung**

**Mappingmechanismen (Customizing)**

Zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung einer geeigneten Lösung stellen Mappingmechanismen dar, die zulassen, dass Identnummern aus heterogenen Systemumgebungen auf eine zentrale Identnummer flexibel abgebildet werden können. Sollte ein Kunde für die Erfüllung dieser Aufgaben ein Tool einsetzen wie z. B. MDM (Master Data Management) von SAP, wird diese „Schicht“ ohne die Abbildung eigener Mappingregeln verwendet. Dies entfällt, falls die Identnummern für Material, Kunde, Lieferant, Gesellschaften und Werke weltweit einheitlich verwendet werden.

Bei dem hier vorgestellten Lösungsansatz wird die Bestimmung der Kosten

ohne weitere Einstellungen im Customizing auf Ebene Material und Werk vorgenommen. Bei entsprechender Einstellung kann jedoch auch auf einer tieferen Ebene gerechnet werden (z. B. Charge oder Bewertungsart). Allerdings kommt es häufiger vor, dass auf einer höheren Ebene gerechnet werden soll. So z. B. sollen Materialien mit ähnlicher Kosten- und Erlösstruktur zu Produktgruppen zusammengefasst werden. Oder man möchte zwei benachbarte Werke, die sich in ihrer Herstellkostenstruktur nicht unterscheiden, zusammenfassen. Dies spart sowohl Rechenzeit als auch Speicherplatz.

**Extraktion**

Die Extraktionsvorgange werden über RFC nach dem Hol-Prinzip zentral gesteuert und aufgerufen. Zentral wird in einem Customizing festgelegt, welche Organisationseinheiten mit welcher Laufnummer von welchen Quellsystemen extrahiert werden. Über den Schedule Manager in SAP können diese Abläufe dann in bestimmten Zyklen (z. B. monatlich) wiederholt werden. Pro Laufnummer werden dann Meldungen in einem Log zusammengefasst, die Aufschluss über den Ablauf und über aufgetretene Ausnahmen geben. Zu diesem Zweck wird eine Fehlerdatenbank geschrieben, die nach verschiedenen Kriterien ausgewertet werden kann. Es besteht die Möglichkeit, Meldungen bzw. Fehler abhängig von der Fehlernummer, dem Material und der Organisationseinheit einem Benutzer zuzuordnen und ihm diese über eine Email automatisch zuzustellen.

**Broken-Links**

Bestimmte Validierungen können jedoch erst am Ende aller Extraktionsprozesse stattfinden. Danach können u. a. sog. Broken-Links erkannt werden.

Beispiel: Eine Gesellschaft kauft von einer anderen Gesellschaft im Konzern. Für die verkaufende Gesellschaft wird jedoch kein Vorgang gefunden, der definieren würde, wie dieser Bestand zustande käme.

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Extraktionsprozesse muss also ein itera-



tiver Validierungs- und Data-Cleaning-Prozess stattfinden, bis durch entsprechendes Einwirken der Verantwortlichen alle fehlenden Daten ergänzt und Systembrüche behoben wurden.

Da ein Konzern an bestimmten Standorten im Vergleich zu *SAP R/3* auch weniger ausgefeilte Systeme einsetzt, wurde eine Standardschnittstelle geschaffen, die die Daten in diesem Format in die zentrale Instanz laden kann. Diese Standardschnittstelle ist auch *Excel*-fähig, d. h., werden die Daten in *Excel* entsprechend aufbereitet, können diese ebenfalls geladen werden. Ebenso könnten Daten über *Excel* auch korrigiert werden. Damit ist eine dezentrale Datenpflege (ggf. mit zentraler Unterstützung) in einem weltweit verfügbaren Frontend möglich.

#### Organisatorische Voraussetzung

Eine eher organisatorische, aber unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung eines solchen Projekts stellt die uneingeschränkte Unterstützung durch das Top Management dar. Werden die Nutzenpotentiale für die Planung und Steuerung des Konzerns durch das Top Management nicht gesehen, sind Projekte dieser Größenordnung zum Scheitern verurteilt.

## 5. Die Umsetzung des Lösungsansatzes

Das beschriebene Systemkonzept wurde auf *SAP* Basis umgesetzt, über mitgelieferte Extraktoren voll in *SAP* integriert und nennt sich GCP (Group Costing and Profitability) Engine. Es ließe sich jedoch auch in anderen Systemlandschaften implementieren. *SAP*-spezifische Belange werden nur herausgestellt, um Notwendigkeit, Integration und Nutzen im *SAP*-Kontext zu erläutern. Ausschlaggebend für die Entscheidung einer *SAP*-basierten Lösung waren die vorhandene hardware- und datenbankneutrale Entwicklungsumgebung sowie die Verbreitung der Applikationen, deren Prozesse man für die Realisierung nutzen wollte. Die Umsetzung des Lösungsansatzes hatte zum Ziel, aus-

schließlich die Konzernfunktionalitäten in GCP abzubilden, die am Markt nicht als Standardsoftware erhältlich sind.

#### Installationsvarianten

Auf Basis von *SAP R/3* Enterprise Release 47x200 lässt sich GCP sowohl in einem *R/3* als auch in einem *BW* installieren:

- als eigene Instanz
- in einem bestehenden *R/3* oder *BW* für den Konzern
- in einem bestehenden anderen *R/3* oder *BW*
- in einem eigenen Mandanten
- in einem bestehenden Mandanten.

Das Einrichten entsprechender RFC-Verbindungen zu den *SAP*-Quellsystemen ist Voraussetzung. Im Ausnahmefall kann auch über File-Transfer gearbeitet werden. In diesem Fall müssten die Extraktionsprogramme in den Quellsystemen gestartet werden.

#### Modularer Aufbau

GCP ist modular aufgebaut und gliedert sich in folgende Teile:

- Extraktionsprozess CO-PC auf Basis abgespeicherter Einzelnachweise
- Extraktionsprozess Istdaten auf Basis von Warenbewegungen und Nachbarlastungen

- Extraktionsprozess CO-PA auf Basis der Plan- und Istverkäufe
- Aggregationsprozess auf Summensätze pro Periode
- Reihenfolgebestimmung (zuerst Rohstoffe, dann Halbfabrikate ...)
- Costing Top-Down (nur für die Planrechnung erforderlich)
- Costing Bottom-Up (eigentlicher Kalkulationsprozess)
- Korrekturfunktionen
- Simulation über Versionierung
- Anzeigefunktionen
- Ergebnisreporting (Wahlweise *R/3* oder *BW*).

#### Einheitliches Datenmodell

GCP liegt ein einheitliches Datenmodell für Plan-, Ist- und Simulationsszenarien zugrunde. Sämtliche aufgeführten Programmteile finden sowohl für Plan-, Ist- und Simulationsversionen Anwendung. Im *SAP* Standard werden Plan- und Istdaten in verschiedenen Tabellen gehalten (Ausnahme CO-PA) und erfordern daher verschiedene Extraktoren.

#### Unterstützung heterogener Systemlandschaften

Abb. 3 zeigt daher ein Szenario, wobei die *R/3*-Systeme auf der linken Seite

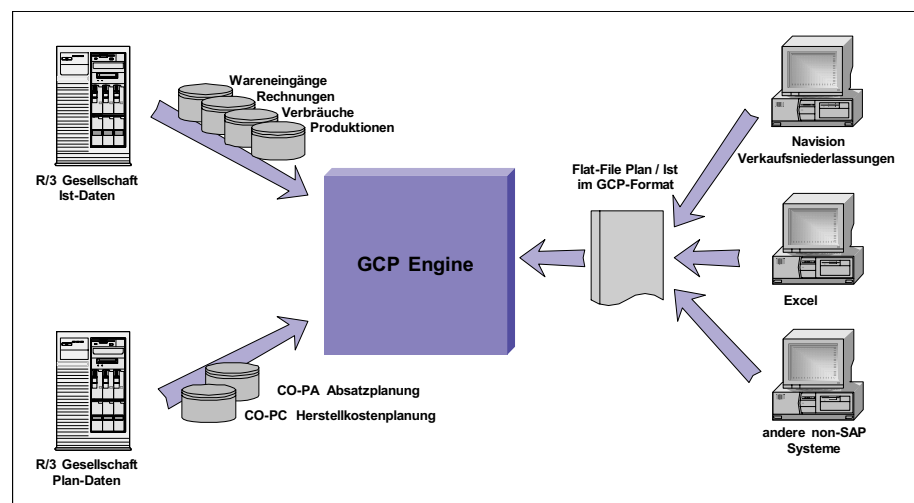


Abb. 3: Darstellung der Extraktionsprozesse für eine Plan- und Istergebnisrechnung in einer heterogenen Systemumgebung

entweder durch einen Extraktionsprozess für Ist-Daten oder durch einen Extraktionsprozess für Plan-Daten auf der Basis von abgespeicherten Einzelnachweisen der lokalen Kalkulationen abgedeckt werden. Bei den auf der rechten Seite abgebildeten SAP-fremden Systemen muss über ein Programm eine definiertes GCP-Format erstellt werden.

### Ermittlung der notwendigen Daten

Bei der Istrechnung müssen sämtliche Verkäufe, Warenbewegungen und Nachbelastungen durch Rechnungseingänge für fremdbezogene und Nachkalkulationen für eigengefertigte Materialien gelesen werden. Ggf. können bei einem Einsatz der Komponente CO-PC-ACT (Material Ledger) alternativ auch kumulierte Daten übernommen werden.

Alle anderen liefernden Systeme können über eine Standardschnittstelle angebunden werden, die die anliefernden Daten in einem fest definierten GCP-Format (auch *Excel*) erwartet.

Falls für ein Plan- oder Simulationszenario aus Planverkäufen die daraus resultierenden Einkaufs- und Produktionsmengen neu ermittelt werden sollen, dann wird ein Zwischenschritt mit den Top-Down Costing erforderlich.

### Costing

Nach der Durchführung des Costing Bottom-Up können die konsolidierten HK mit Hilfe der Anzeigefunktionen für jedes Costing Item abgerufen werden. Der Costing Level bezeichnet die Ebene, auf der über das Customizing das Costing Item bestimmt wird.

Beispiel:  
Material 4711, Werk 1000,  
Produktgruppe A

bei Costing Level Material/Werk  
leitet sich Costing Item 4711/1000 ab

bei Costing Level Produktgruppe/Werk  
leitet sich Costing Item A/1000 ab

Sämtliche extrahierten Geschäftsvorgänge für 4711/1000 oder A/1000 werden dann tabellarisch mit Mengen und Werteangaben für die Kostenelemente wie folgt dargestellt:

Anfangsbestand (= Endbestand der Vorperiode)
+ Einkäufe von Dritten
+ Einkäufe Intercompany
+ Produktion
+ Lohnverarbeitung
<hr/>
= Precosting Balance (Addition des Anfangsbestandes plus Zugänge)
– Verbräuche (für Produktion)
– Verkäufe an Dritte
– Verkäufe Intercompany
– sonst. Warenentnahmen
<hr/>
= Endbestand (der Periode)

Die Precosting Balance dient zur Zwischenrechnung und zur besseren Preisbildung für die Bewertung der Abgänge. Es wird stets eine Quotientenbildung zwischen Wert des Kostenelementes / Menge vorgenommen und dieser mit der Menge des Abgangs multipliziert.

### Schichtungsvarianten

Je nach Customizing können dabei folgende Schichtungen aktiviert werden:

- lokale Kostenschichtung (vgl. Währungs/Bewertungstyp 10 in SAP)
- lokale Kostenschichtung in Konzernwährung (vgl. Währungs/Bewertungstyp 30 in SAP)
- Konzernschichtung (vgl. Währungs/Bewertungstyp 31 in SAP)

Auch primäre Kostenschichtungen können eingebunden werden.

Obwohl nach dem Schema oben z. B. Einkäufe von Dritten zusammengefasst dargestellt werden, werden dennoch auf der Datenbank Einzelsätze gehalten, die diese Einkäufe pro Lieferant unterscheiden. Daher kann durch Drill-Down bei den meisten Zeilen ein weiteres Detail abgerufen werden.

Falls sich nach Kontrolle der Ergebnisse Korrekturen ergeben, z. B. weil ein Beleg noch in die alte Periode gerechnet werden muss, aber für die neue Periode im Quellsystem erfasst wurde, kann diese Korrektur in einem solchen Ausnahmefall auch im System selbst erfasst werden. In einem sich anschließenden Net-Chance-Verfahren müssen dann nicht alle Ergebnisse neu gerech-

net werden, sondern nur die Costing Items neu berechnet werden, die in der Wertschöpfungskette weiter oben angesiedelt sind.

Für die Verkäufe an Dritte werden die Erlöselemente wie

- Erlös
- Erlösschmälerung
- Rabatte/Skonti
- Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten
- SEK des Vertriebs
- Frachten
- usw.

gehalten, im Falle von Intercompany Verkäufen in die nächste Stufe gewälzt und der dabei anfallende Zwischengewinn entsprechend reduziert. Auf diesen Sachverhalt sei hier explizit hingewiesen, da ein verbreiteter Irrtum darin besteht anzunehmen, dass der Zwischengewinn sich stets aus

Transferpreis – HK des liefernden Unternehmens

berechne. Vielmehr muss Standardsoftware auch der Anforderung nachkommen, dass z. B. Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten im Zusammenhang mit Intercompanyverkäufen aus Konzernsicht in eine Primärkostenschichtung des empfangenden Unternehmens übergeleitet werden können. Werden mit der Primärkostenschichtung fixe und variable Kostenbestandteile entlang der konzernweiten Wertschöpfungskette gewälzt, ist damit die Anwendung einer flexiblen, auf Teil- und Vollkosten basierenden Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung möglich (vgl. *Dusemond*, 1994, S. 495 m. w. N.; *Jäger*, 1987, S. 237–239). Auf dieser Basis kann dann ein Reporting aufsetzen, welches ein Konzernergebnis nach dem Umsatzkostenverfahren in gleicher Weise liefern kann wie dies für die einzelne Gesellschaft in lokaler Sicht möglich ist.

## 6. Reporting über Hierarchien, Segmentberichterstattung

Wie bereits erwähnt liegen nach dem Bottom-Up Costing alle Ergebnisse

auf Costing Item Ebene vor. Für die Verkäufe sind wie beschrieben pro Kunde Erlöselemente gespeichert. Falls in einem Business Warehouse entsprechende Hierarchien über Material/Werk und Kunde definiert und aufgebaut werden, lassen sich damit beliebige Verdichtungen nach Produktgruppen, Produktbereichen und Geschäftssegmenten bzw. Kundengruppen, Ländern, Regionen bilden.

Dieses Reporting ließe sich auch dazu nutzen, um eine Segmentberichterstattung nach IAS/IFRS zu erstellen. Die Funktionalität für die Erstellung einer konsolidierten Bilanz und GuV sind mit Standardsoftware am Markt ausreichend abgedeckt und daher nicht primäres Ziel des Lösungsansatzes. Allerdings kann es sinnvoll sein, an diese Systeme kumulierte Daten, z. B. Auswertungen über Business Segmente, Kundensegmente etc., zu übergeben. Dem Informationsbedarf für eine Segmentberichterstattung wäre dann über eine geeignete Definition der Hierarchieknoten recht einfach zu entsprechen.

## 7. Nutzen aufgrund der neuen Informationsbasis

GCP liefert eine neue Sicht auf die Daten, die grundsätzlich ohne die Erfassung weiterer Daten geliefert werden kann. Sämtliche gezogenen Daten werden auch für lokale Zwecke benötigt und sollten in den Quellsystemen hinterlegt sein. Die Quellsysteme werden von unnötigem Konzernballast befreit und konzentrieren sich auf deren Kernaufgabe, den lokalen Anforderungen der einzelnen Gesellschaft zu entsprechen. Die Konzernaufgaben werden in ein anderes System verlagert, eine Maßnahme die auch aus Gründen der Abschottung, der Berechtigung und der Prüfung äußerst sinnvoll sein kann. Gleichzeitig werden damit die Konzernfunktionen unabhängiger von Release-Zyklen und Korrekturständen der Quellsysteme.

Darüber hinaus gewinnt der Konzern eine neue Transparenz und bessere Steuerungsinstrumente seiner Profitabilität. Bei entsprechend gegebenen Lie-

ferverflechtungen war es zuvor ohne umfangreiche Nebenrechnungen nicht möglich, eine Aussage über die anteiligen Fixkosten oder die anteiligen Zwischengewinne an einem verkauften Produkt zu machen. Nur mit dieser Transparenz lassen sich konzernoptimale Make-or-Buy-Entscheidungen treffen. In der Produktion bietet die Kenntnis der variablen Konzernselbstkosten der Konzernunternehmensführung bei bekannten Ziel- und Nebenbedingungen

die Möglichkeit, effiziente Produktkombinationen zu ermitteln. Im Absatzbereich dient die Konzernkostenrechnung insbesondere der Preispolitik der Konzernunternehmung. Die gesamten bzw. die variablen Selbstkosten werden zur Beurteilung von Verkaufspreisen herangezogen. Sind keine Engpässe vorhanden, liegt die kurzfristige Preisuntergrenze bei den variablen Selbstkosten (vgl. *Kirsch*, 1998, S. 213–215; *Müller*, 1996, S. 118 f.).



[www.im-c-gmbh.de](http://www.im-c-gmbh.de)

**Ihr kompetenter Ansprechpartner für  
Planungsintegration, Konzerncontrolling  
und Business Intelligence  
im SAP-Umfeld**



IM&C Informations Management & Consulting GmbH  
Lempenseite 58 · 69168 Wiesloch  
Fon (0 62 22) 57 20-00 · Fax (0 62 22) 57 20-27



Aufgrund des einheitlichen Aufbaus können Plan- und Istdaten besser verglichen und in neue Analyseversionen kopiert werden. Fragestellungen wie „Wie ergeben sich Erlös- und Kostenstrukturen im laufenden Jahr für das bisher aufgelaufene Ist bei beispielsweise anderen Wechselkursen?“ können plötzlich beantwortet werden.

Planungen in den verschiedensten Systemen wie APO, SEM, SAP-fremder Planungssysteme und nicht zuletzt aus Excel können übernommen und validiert werden. Erst mit der Integration von Mengen und Werten und dem Errechnen von geplanten HK und Ergebnissen pro Produkt und Kunde fällt auf, ob sich die Planungen in ihrer Gesamtheit abgestimmt, plausibel und zielführend darstellen.

Ein großer Vorteil liegt darüber hinaus darin, dass GCP stets die gesamten Mengenflüsse zeigt. Es werden keine Stückkosten auf die verkaufte Menge hochgerechnet, sondern jeweils die absoluten Zahlen ausgewiesen, die nach Planungsstand eingekauft, produziert, verbraucht und verkauft werden. Dabei ist es eine Selbstverständlichkeit, dass eine Jahresplanung sowohl einen Anfangsbestand am Jahresanfang, einen Endbestand am Jahresende als auch Endbestände unterjährig ausweisen kann. Diese Mengen sind dann jeweils auch mit den entsprechenden Kosten (Kostenschichtungen) und Erlösen (Erlösschichtungen) verknüpft.

Für den Fall, dass Unternehmen bisher keine Planungstools einsetzen und lieber auf der Basis der Istdaten der Vergangenheit planen würden, ist vorgesorgt. In diesem Fall sollten die Istdaten in eine Planversion kopiert und je nach Bedarf abgeändert werden. Anschließend kann GCP aufgrund geänderter Mengen und Preise eine entsprechende Neuplanung unterstützen.

## 8. Ausblick und Fazit

Aufgrund der Flexibilität von GCP kann die Funktionalität des Systems ständig ausgebaut werden. So könnten für die wichtigsten SCM-Systeme am Markt ebenfalls Extraktoren mitgeliefert wer-

## Stichwörter

- konsolidierte Herstellkosten
- konsolidiertes Ergebnis
- Konzernergebnis
- operative Planung
- Zwischengewinn

## Summary

The article addresses executive staff performing functions in group controlling and / or in information technology. The topic deals with affiliated groups but also medium-sized businesses adding value across several countries for their products they sell to the market. Against the background of existing ERP systems and future trends business requirements and concepts are discussed, which on the one hand can flexibly be weaved into existing system landscapes though being open for change management, increasing functional range and improvements regarding new software offerings of the market on the other hand.

## Keywords

- Corporate planning
- Group cost
- Group profitability
- Operative planning
- Transfer profit

den. Die Weitergabe der gewonnenen Daten aus Konzernsicht an andere Systeme könnte optimiert und standardisiert werden. Angedacht ist bereits eine Ableitung von Buchungen, z.B. für eine Konzernplanbilanz und -GuV. Schließlich wären auch die Ableitungen von cash Flow-Planungen bzw. eine Diskontierung von Ergebnissen im Sinne einer Unternehmensbewertung denkbar.

Obwohl sich GCP derzeit hauptsächlich auf eine Vorratsbewertung und Ergebnisrechnung lagerhaltiger Produkte beschränkt, können auch andere Kostenobjekte (z.B. Kundenaufträge) bei der Betrachtung einbezogen werden.

Für die Bedürfnisse einer Profit-Center-Bewertung könnten z. B. parallele Rechnungen aus Profit-Center Sicht an gestellt werden. Im Prinzip würden für

die Profit-Center-Sicht die Übergänge von Profit-Center an Profit-Center dem entsprechen, was für die Konzernsicht der Übergang von Einzelgesellschaft zu Einzelgesellschaft bedeutet.

Mit dem Lösungsansatz erhält das Management nicht zuletzt eine optimale Unterstützung für die Erarbeitung von Zielvorgaben für Führungskräfte. Sollte das dabei angestrebte Ergebnis ein Bestandteil einer Balanced Scorecard sein, so wäre dieses Ergebnis auch im Kontext von getroffenen Voraussetzungen dokumentiert und quantitativ unterstützt. Würde sich beispielsweise nach Ablauf der Planungsperiode vor allem aufgrund von Währungsturbulenzen ein anderes Ergebnis ergeben, dann sollte es auch möglich sein, dieses Ist bei Unterlegung der Planwechselkurse neu zu rechnen. So ließen sich Einflüsse wieder herausrechnen, auf die die Führungskräfte wohl keinen Einfluss haben.

## Literatur

Dusemond, M., Die Konzernkostenrechnung als Instrument zur Unterstützung eines intern und extern ausgerichteten Konzernrechnungswesens, in: DBW 52 (1999), S. 2477–2481.

Dusemond, M., Die Konzernanschaffungs- und Konzernherstellungskosten nach § 304 HGB. Ermittlung, Bewertung und Informationsbeschaffung auf der Grundlage einer eigenständigen Konzernkostenrechnung, Stuttgart 1994.

Jäger, H., Die Bewertung von konzerninternen Lieferungen und Leistungen in der operativen Planung, Heidelberg 1987.

Kirsch, H., Konzernkostenrechnung als Controllinginstrument, in: Controlling, 10 (1998) 4, S. 210–216.

Küting, K./Lorson, R., Erfolgs(potential)orientiertes Konzernmanagement, Heidelberg 1997.

Müller, E., Controlling in der internationalen Unternehmung. Integration ausländischer Konzernunternehmen, in: DBW 49 (1996), S. 111–122.

Rein, M., Konsolidierte Grenzplankostenrechnung. Instrument der Konzernplanung und -steuerung, Wiesbaden 1993.

Veil, T./Hess, T., Kostenrechnung für Unternehmensnetzwerke? Arbeitsbericht Nr. 2 / 2000 der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen, Göttingen 2000.