

Viel Zahlenmaterial Wenig Wirkung

G	B	V	Auftragsnummer	Projektnummer	Kunde	Kurztext	Gesamtgewinn	Betriebsgewinn	Vertriebsgewinn
■	■	■	12345	C111000A	ABC	Verpackung	10%	-11%	5%
■	■	■	23456	D222000B	Mustermann	Einlage	55%	5%	20%
■	■	■	34567	E333000C	Adam	Komplettverpackung	-2%	20%	-2%

G=Gesamtgewinn (Unternehmen), B=Betrieb, V=Vertrieb
■ Verlust ■ Steigerung ■ Im Plan

In vielen Betrieben wird exzessiv mit Zahlen jongliert, um eindeutige Informationen zu erhalten. Häufig fehlt es im Controlling oder in der Unternehmensführung an einer klaren Zielverfolgung des darzustellenden Zahlenmaterials. Dem Einfallsreichtum bei den Darstellungsformen sind daher kaum Grenzen gesetzt.

Nicht nur in Unternehmen mit Konzernstrukturen, sondern auch in mittelständischen Fertigungsbetrieben finden sich zahlreiche Controllinginstrumente mittels Excel und Access wieder. Mit jedem Mitarbeiter, der eine gewisse Affinität zu Zahlenspielen und Statistiken hat, entstehen neue Darstellungsformen und komplexe Kreuztabellen. Um aus vorhandenem Zahlenmaterial scheinbar neue Information zu kreieren, werden in den Unternehmen zahlreiche Werte (gerechnet in Arbeitsstunden) regelrecht vernichtet. Die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung, die häufig mit den redundanten Informationen gebunden wird, ist nicht von Dauer. Neue Varianten inhaltsloser Auswertungen sind bereits in Arbeit. In vielen Unternehmen fehlt eine klare Aufgabenstellung an das Unternehmenscontrolling. Mit den zahlreichen Statistiken hoffen Unternehmensleiter, wichtige Steuerungs-

instrumente in der Hand zu halten. Die Klassiker unter den fraglichen Auswertungen sind Umsatz-/Absatzlisten, Forecasts, Lagerlisten, diverse Kostenstellenauswertungen, Deckungsbeitragsrechnung (DB1 bis DB4), BWA und zahlreiche Eigenkreationen (Renner-Penner-Listen, Lagerhüter etc.) sowie unterschiedliche Formen an Kosten- und Ertragsrechnungen. Da in vielen Fällen die Herkunft der Zahlen, bedingt durch hohe Aggregationsstufen, ungewiss ist, würden sich auch einige der selbsternannten Finanzberater nicht die Mühe der Quellenbetrachtung machen. Die eigentlichen Steuerungsinstrumente und die Schätze der Produktion bleiben auf diese Weise im Verborgenen. Wer sich der Hoffnung hingibt, dass mit der Einführung eines ERP (Enterprise Resource Planning)-Systems das Controlling ein Abfallprodukt des neu erworbenen Systems sein wird, wird enttäuscht werden. Mit Hilfe eines ERP-Systems inklusive Finanzbuchhaltung und einem BDE/MES-System lassen sich einige Unternehmens- und Betriebskennzahlen darstellen. Jedoch, der Weg dorthin ist beschwerlich, denn zuvor steht die intensive Auseinandersetzung mit Grundlagen und den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens. In fast al-

len ERP-Systemen sind diverse Grundlagen für ein Controlling integriert. Die eigentlichen Steuerungsinstrumente entsprechen allerdings keiner Funktion. Es sind lediglich Kalkulationsschemata hinterlegt und Felder für Kostenstellen vorgesehen. Auf der Seite der Debitoren und Kreditoren sind des Weiteren Felder für Personen- und Sachkonten hinterlegt, die jedoch eher für steuerrechtliche Abläufe von Belang sind. Einige Standardauswertungen suggerieren zwar Wünschenswertes – bei genauer Betrachtung sind diese Standards für das jeweilige Unternehmen nicht zu gebrauchen. Um kostenintensiven Anpassungen (Customizing) aus dem Wege zu gehen, entstehen ODBC-Auswertungen in Excel und Access und der Teufelskreis nimmt seinen Lauf. Quellen werden nicht mehr hinterfragt, manuelle und redundante Erfassungen werden als Pflichtaufgabe im Unternehmen verteilt. Schließlich benötigt man ja Auswertungen.

Controlling: Wichtige Grundlagen und Unterscheidungen

- Art des Unternehmens (Handelshaus, Fertigungsunternehmen, Mischform)
- Welche Engpässe gibt es in dem Unternehmen?
- Welche Frühindikatoren gibt es im Unternehmen?
- Welche Kennzahlen sollen Steuerungsaufgaben übernehmen?
- Welche Kennzahlen und Planzahlen werden zu Führungsgrößen im Unternehmen?
- Wer ist für die Datenintegrität verantwortlich?
- Wie werden die Unternehmenskennzahlen zur Unternehmensidentität?
- Wie und wo entsteht die Datenerhebung?
- Wie gut sind Buchungsmoral und die Buchungsgüte?

Grundlage für unternehmerisches Geschick

Der reinen Lehre von Kosten- und Leistungsrechnung lassen sich bereits viele Grundlagen entnehmen. Welche Kalkulationsformen nun zur Artikelkalkulation herangezogen werden sollen und welche Kostenschlüssel nach welchen Kriterien verteilt werden, lässt sich nur schwer aus Lehrbüchern erfahren. Ein ERP-Anbieter

wird zuerst die System-nahen Abläufe empfehlen. Jedoch: Das Machbare ist für das einzelne Unternehmen nicht immer das Sinnvolle. Das Prinzip „Balanced Scorecard“ verfolgt schon eher den Gedanken „Weniger ist mehr“ und richtet das Augenmerk der Unternehmensleitung auf wesentliche Kennzahlen. Kennzahlen sind Berechnungen und beruhen auf messbaren Größen. Welche konkreten Kennzahlen und Messgrößen zu den wesentlichen Steuerungsinstrumenten zählen, kann in diesem Artikel nur angedeutet werden. Mit einer Balanced Scorecard können zumindest Strategien im Unternehmen bekannt gemacht werden. Mitarbeiter sollten sich mit dieser Hilfe für den Erfolg des Unternehmens engagieren. Kennzahlen aus dem Unternehmenscontrolling und Balanced Scorecard sind „Spätindikatoren“, die ihre Auswirkungen mit zeitlicher Verzögerung abbilden. Eine Balanced Scorecard arbeitet beispielsweise mit Finanzindikatoren wie Umsatz, Gewinn, Rendite, Zahlungsreichweite etc. Sie gibt keine direkte Auskunft darüber, wie die Prozesse im Unternehmen beherrscht werden und womit der Unternehmer Geld verdient bzw. an welcher Stelle er es vernichtet. Doch diese noch unbekannt Faktoren beeinflussen die finanzielle Situation maßgeblich und liefern die Grundlage für das unternehmerische Geschick. Der Aufbau einer Balanced Scorecard wäre somit die klassische Aufgabe eines Controllers.

Kennzahlen: Wirklichkeit der Produktion

Die weitläufigen Kennzahlen können nur aus dem Herzstück des Unternehmens, der Produktion, kommen. Dass das Controlling eher eine Philosophie denn eine Anreihung von Funktionen ist, belegen die Beispiele zweier gestandener Unternehmer. Einer der beiden richtet sich nach einem bestimmten Stand seines Geschäftsgirokontos und belegt damit die Richtigkeit seines unternehmerischen Handelns. Der andere hält sich an den Leitsatz „Liquidität vor Rentabilität und Rentabilität vor Umsatz“. Solange der Wettbewerb in weiter Ferne ist, lässt sich mit diesen Weisheiten auch gut leben. Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck überwiegen allerdings nicht mehr die Erträge, deren Herkunft vorher keiner zu wissen vermochte. Vielmehr beginnt nun die Suche nach wertschöpfenden Maßnahmen. Im folgenden Beispiel werden Messgrößen und Kennzahlen aufgezeigt, die auch als Regelgrößen an eine Arbeitsvorbereitung weitergeleitet werden können. Diese Unternehmenskennzahlen werden in einem ERP-System, der Disposition, zu wichtigen Steuer- und Regelungsinstrumenten. Dennoch ist Vorsicht geboten, da ERP-Systeme mit den Funktionen der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) reine Planungswerkzeuge sind und nicht die Wirklichkeit der Produktion widerspiegeln. Bei richtiger

Handhabung kann mit diesen Mitteln eine optimale Kapazitätsauslastung geplant und die Lagerbestände kontrolliert werden – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Aufgaben des Betriebscontrollings

Je weiter man in die Produktion vordringt, desto komplexer werden die Vorgänge in einem Unternehmen. Hier gibt es mehr Ausnahmen als Regeln. Einige Unterbrechungen der Fertigungslose führen zu zusätzlichen Rüstkosten bei einem Wiederanlauf. Sollten die Rüstzeiten nicht als Arbeitsgänge gebucht werden, werden diese wichtigen Produktionsdaten zu einem einzigen Brei vermengt. Eine sinnvolle Verwendung von Restmengen wird von ERP-Systemen ebenso falsch gedeutet. Abweichungen von auftragsbezogenen Stammdaten können Aufschluss über die Produktivität des Betriebs geben. ERP-Systeme lassen diese Information unberührt. Das zuvor beschriebene Unternehmenscontrolling wird von diesen vielen Abläufen wenig mitbekommen. Aus diesem Grund empfiehlt sich der Aufbau eines Betriebscontrollings. Zwischen der Produktion und dem Unternehmenscontrolling angesiedelt, befasst sich das Betriebscontrolling mit dem direkten Vergleich von Stammdaten und Betriebsdaten. Denn genau aus diesen Differenzen von Soll (Plan-ERP) und Ist (BDE/MES)

Gewinnkontrolle	Nachkalkulation Fertigungsauftrag (Quelle: BDE/MES)			Soll-Kalkulation Fertigungsauftrag (Quelle: ERP)		
	Maschine	Lohn	Summe	Maschine	Lohn	Summe
Arbeitsgang						
Vorarbeit (Maschinengruppe A)	3.895,17	9.880,29	13.775,46	2.790,30	4.859,85	7.650,15
Hauptarbeit (Maschinengruppe B)	34.605,67	86.994,84	121.600,50	28.077,69	66.494,09	94.571,77
Nacharbeit (Maschinengruppe C)	3.594,24	15.69,64	19.263,88	1.185,60	5.623,40	6.809,00
gesamt	42.095,08	112.544,77	154.639,84	32.053,59	76.977,33	109.030,92

Abgrenzung Monat oder Quartal	Nachkalkulation Material			Soll-Kalkulation Material		
	Anzahl	Preis/Stück	Summe	Anzahl	Preis/Stück	Summe
Summe			25.000,00			32.000,00

	Ist-Betrag	Soll-Betrag	Abweichung in %	Abweichung in Euro	Kosten laut Fibu	
Maschinenkosten	42.095,08	32.053,59	-31%	-10.041,49	Kosten ges.	150.000,00
Lohnkosten	112.544,77	76.977,33	-46%	-35.567,43	VK-Erlöse	164.442,05
Materialkosten	25.000,00	32.000,00	+22%	7.000,00		
Herstellkosten Betrieb	179.639,84	141.030,92	-27%	-38.608,92	Gewinn	14.442,05
sonstige Kosten	0,00	0,00	0%	0,00		
Verwaltungs-GK	8.461,86	8.461,86	0%	0,00		
Gewinnzuschlag		14.949,28				
Herstellkosten (VK Betrieb)	188.101,70	164.442,05				
kalkulierter Gewinn/Verlust	-23.659,65					

Der direkte Vergleich von Finanzindikatoren aus dem Controlling und der Nachkalkulation (Betriebscontrolling) aus dem BDE/MES-System zeigt, dass aus Sicht der Finanzbuchhaltung ein Ergebnis positiv sein kann, obwohl die Nachkalkulation, mit wesentlich genaueren Angaben, ein Betriebsergebnis auch negativ ausfallen lassen kann.

lassen sich die Wertschöpfungspotenziale eines Betriebs errechnen und aufzeigen. Eine Prozesskostenrechnung ist aus diesem Grund ebenso dringend zu empfehlen. Auch sie ist auf der Seite der Produktion anzusiedeln.

Aufgabe: Effizienzsteigerung

Sehr häufig sind die eigentlichen Kostentreiber im Unternehmen nicht bekannt. Das ist den unvorteilhaften Prozessabläufen im Unternehmen geschuldet. In Fertigungsunternehmen gilt der Leitsatz: „Das Geld wird in der Produktion verdient!“ Demnach sollte auch dort ein Controlling bzw. Betriebscontrolling untergebracht sein. Betriebsleitung und Unternehmenscontrolling ermitteln gemein-

sam betriebliche Kennzahlen und deren Planungsgrundlagen und werten diese in Zusammenarbeit aus. Ziel ist es, mit diesen Informationen in Abstimmung mit der Produktionsleitung Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zu bestimmen und umzusetzen.

- Nebenzeiten definieren, ermitteln, auswerten
- Pufferzeiten analysieren, Korrektheit prüfen und gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge unterbreiten
- Buchungszeiten ermitteln
- Einflussfaktoren auf die Durchlaufzeiten dokumentieren (technisch & menschlich)
- Buchungsvorgänge dokumentieren
- Buchungscodes definieren und einbauen
- Terminverzögerungen auswerten
- Zeitermittlung von NC-gesteuerten Maschinen und Aufträgen. Feststellung der partiellen Produktivität je Maschine
- Fehlercodes/Störgründe dokumentieren, gegebenenfalls erweitern, auswerten und kom-

munizieren

- Auswertung von Störgründen an die Fachabteilung weitergeben, gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge unterbreiten
- Zweckmäßigkeit der Sammelbuchungen von Musterzeiten prüfen
- Nachkalkulation aufbauen
- Kommunikation grundsätzlicher Fehler (auch zu anderen Abteilungen)
- Medium schaffen, um Verbesserungsvorschläge zeit- und ortsnahe aufnehmen und bearbeiten zu können
- Qualitätskennzahlen ermitteln und kommunizieren, z.B. Ausschuss
- Messbare Leistungen definieren – Effizienz
- Analyse und Umsetzung von Optimierungen im Produktionsablauf gemeinsam mit QM und Betriebsleitung erarbeiten
- Aufbau einer LOV (Leistungsorientierte Vergütung)

Mit Unterstützung des Betriebscontrollings sollen auch pragmatische Kennzahlen für die betriebliche Identität erarbeitet werden. Beispielsweise kennen nur wenige Betriebsleiter den Kostendeckungsbeitrag des Betriebs je Monat oder Quartal. Schnell entsteht dann der Eindruck, man könne das Ergebnis ohnehin nicht beeinflussen. Der direkte Vergleich von Soll-Daten (Kundenaufträge = Fertigungsaufträge aus dem ERP-System) und IST-Daten (Daten aus der Produktion und somit Buchungen aus dem BDE/ MES-System) kann eine Effizienz entweder je Auftrag und Maschine oder als Periodenabgrenzung aufzeigen. Falls die Stammdaten aus der Arbeitsvorbereitung nicht realistisch sind, werden diese Missstände durch das Betriebscontrolling aufgedeckt. So entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Nur so kann aus einer ganzheitlichen Unternehmenssicht ein zielgerichtetes Controlling entstehen. ■

Info

Autor Jörg Rehage ist Gründer der F&M Consulting in Duisburg.

F & M Consulting – Technologieberatung für den Mittelstand

Nach dem Studium der Elektrotechnik gründete Jörg Rehage die F&M Anlagentechnik GmbH und richtete sein Unternehmenskonzept auf Software-Sonderlösungen für die Fertigungsindustrie aus. Nach den ersten Steuerungslösungen für Massenfertiger wie Procter & Gamble und Wella realisierte F&M auch Anbindungen an die Unternehmensleitebene. Mit dem Know-how der fertigungsnahen Steuerung begleitete die Unternehmensberatung 1996 erste MES- und komplexere ERP-Projekte. 1999 machte F&M Consulting mit zahlreichen Referenzprojekten im ERP-Umfeld auf sich aufmerksam. Als Systemintegrator für Business Software wurde Jörg Rehage von ERP-Anbietern in Lenkungsausschüsse mittelständischer Automobilzulieferer empfohlen. Klienten, überwiegend aus der anspruchsvollen Branche der Automobilzulieferer, schätzen die herstellereutrale Prozesskenntnis und Kompetenz auf dem Feld Open Source-Lösungen und serviceorientierter Architekturen (SOA). Strategische Unternehmensberatung (Potenzialanalysen, Unternehmensplanung, Produkt- und Projektmanagement) sowie die Harmonisierung von Geschäfts- und Systemprozessen sind weitere Schwerpunkte des Technologieberaters.

www.fundm.de

