



Kompetenzzentrum
Innovation und
Marktorientierte
Unternehmensführung

Arbeitsbericht

Nr. 23 / 2007

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred König

Prof. Dr. Rainer Völker

Christoph Thome / Robert Wörner

*- Exploration Konzerncontrolling -
Identifikation der Bedarfsstrukturen und des
Problembewusstseins von Industriekonzernen
hinsichtlich softwaregestützter
Konzerndeckungsbeitragsrechnungen*

Copyright 2007

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Inhalte

1. Fragebogen

- 1.1 Allgemeine Fragen
- 1.2 Key Performance Indicators
- 1.3 Wertschöpfung
- 1.4 Finanzen

2. Forschungsdesign

- 2.1 Kompetenzzentrum Innovation und marktorientierte Unternehmensführung
- 2.2 Ausgangslage und Problemstellung
- 2.3 Zielsetzung des Forschungsvorhabens
- 2.4 Forschungsdesign

3. Auswertung

- 3.1 Ergebnisse
- 3.2 Fazit

„Exploration Konzerncontrolling“

1. Kompetenzzentrum Innovation und marktorientierte Unternehmensführung

Das Kompetenzzentrum Innovation und marktorientierte Unternehmensführung ist ein unabhängiges Forschungsinstitut der Fachhochschule Ludwigshafen, welches sich mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen des Innovationsmanagements, Marketings und der Unternehmensführung befasst. Gegenstand dieses Arbeitspapiers ist eine nationale Exploration im Bereich der industriellen Innovationsforschung über die Bedarfsstrukturen und das Problembewusstsein bei der Planung und Implementierung von softwaregestützten Konzerndeckungsbeitragsrechnungen.

2. Ausgangslage und Problemstellung

Die Wertschöpfungstiefe führender Industrienationen nahm in den letzten Jahren stetig ab und wird auch in Zukunft weiter abnehmen; entsprechend nimmt die Anzahl der Teilnehmer und somit die Intransparenz der Wertschöpfungskette ständig zu. Der Informationsbedarf der Konzernführung in einem internationalen Produktionsverbund verlangt bessere Kontrolle und Transparenz über die Wertschöpfung. Entwicklungen wie Globalisierung, zunehmende Spezialisierung, Konzentration auf das Kerngeschäft, M&As sowie zunehmender Preisdruck verstärken dieses Bedürfnis nach Transparenz durch eine geeignete Konzernrechnung.

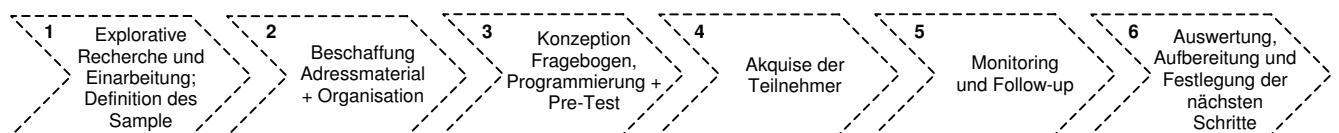
Aufgrund der beschriebenen Herausforderungen wurde es für Anbieter von Standardsoftware in den letzten Jahren immer wichtiger, auch unternehmensübergreifende Prozesse zu unterstützen, nicht nur im Konzern selbst, sondern auch im Zusammenspiel mit externen Lieferanten und Kunden. Führende Standardsoftwarehersteller haben darauf reagiert und sogenannte APS-Lösungen (Advanced Planning and Scheduling) am Markt angeboten, die hauptsächlich die globale Planung und Abstimmung der Mengenflüsse fokussieren. Es fehlt jedoch an einem Ansatz, der die konzernweiten globalen Mengenflüsse in globale Werteflüsse überführen kann und somit auch globale Aussagen über Konzernherstellungskosten, Zwischengewinne und Konzerndeckungsbeiträge darstellen kann. Es fehlt entsprechend an einer unternehmensübergreifenden Kalkulation (Konzernkalkulation), die sich aus den Ergebnissen von Mengenplanungen bedient und in eine globale Wertschöpfungskette einbindet.

3. Zielsetzung des Forschungsvorhabens

Mit diesem explorativen Forschungsprojekt wurde versucht Informationen über das Potential und die Anforderungen entsprechender Softwarelösungen zu generieren. Es stellt sich die Frage, welche Bedeutung den identifizierten Herausforderungen am Markt zukommt und ob und in welchem Umfang die Problemstellungen durch Standard- bzw. Individualsoftware gelöst werden.

Zur Erhebung der Daten wurde ein elektronischer Fragebogen eingesetzt. Zielgruppe waren Industriekonzerne mit weltweit vernetzten Produktionsstandorten.

4. Forschungsdesign



- Es wurden **576** Ansprechpartner aus ca. 500 Firmen kontaktiert
- Davon wurden insgesamt **201** Fragebögen zur Beantwortung verschickt (es bejahten **55** Ansprechpartner die Teilnahme an der Studie; **146** weitere Kontaktpersonen haben um Zusendung eins Informationspaketes gebeten)
- Es wurden **76** Fragebögen komplett ausgefüllt
- Der Rücklauf beträgt somit **13,2%**

Einleitende, allgemeine Fragen

1. Welcher Branche ist ihr Unternehmen zugehörig?

(Eine Antwortmöglichkeit)

- Automobilindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Chemie/Pharma
- Stahl-, Metall-, Papier-, Folienindustrie
- Sonstige diskrete Industrie _____
- Sonstige Prozessindustrie _____

2. In wie vielen Ländern produziert/operiert Ihr Konzern?

Anzahl produzierende Länder _____

Anzahl der Länder insgesamt (Vertrieb, Administration etc.) _____

3. Wie hoch ist der Konzernumsatz?

(Eine Antwortmöglichkeit)

- < 249 Mio. €
- > 250 Mio. € bis 499 Mio. €
- > 500 Mio. € bis 999 Mio. €
- > 1 Mrd. € bis 2,49 Mrd. €
- > 2,5 Mrd. € bis 4,9 Mrd. €
- > 5 Mrd. €

4. In welchem Funktionsbereich arbeiten Sie?

(Eine Antwortmöglichkeit)

- Konzerncontrolling Controlling für ein Unternehmen/Standort im Konzern
- Für beide _____
- Sonstige

5. In welcher Position sind Sie tätig?

(Eine Antwortmöglichkeit)

- Geschäftsführung
- CFO
- Leiter Controlling
- Mitarbeiter Controlling
- CIO
- Leiter IT
- Mitarbeiter IT
- Supply-Chain-Manager
- Leiter Geschäftsprozesse
- Mitarbeiter Geschäftsprozesse

6. Welche Konzernabschlüsse müssen Sie vorlegen ?

(Mehrfachnennungen möglich)

- HGB
- IAS
- US-GAAP
- Sonstige _____

Fragen zu Key Performance Indicators (KPIs)

7a) Bitte beantworten Sie anhand der unten abgebildeten Matrix:

1. Welche Key Performance Indicators (KPIs) zur Konzernplanung, -steuerung und -kontrolle setzen Sie ein? (Mehrfachnennungen möglich)
2. Auf welchen Ebenen setzen Sie die jeweiligen KPIs ein? (Mehrfachnennungen möglich)

KPI	Ebenen								
	Ja, wird verwendet	Geschäftsbereiche/ Segmente	Produkt-hierarchien	Produkt-gruppen	einzelne Artikel	Kunden-gruppen	einzelne Kunden	Branchen	Länder
lokaler Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lokaler Deckungsbeitrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durchgerechneter globaler Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durchgerechneter globaler Deckungsbeitrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7b) Bitte beantworten Sie anhand der unten abgebildeten Matrix:

1. Welche KPIs würden Sie gerne ermitteln, falls dies Ihre Standardsoftware unterstützen würde? (Mehrfachnennungen möglich)
2. Auf welchen Ebenen würden Sie die jeweiligen KPIs gerne einsetzen, falls dies Ihre Standardsoftware unterstützen würde? (Mehrfachnennungen möglich)

KPI	Ebenen								
	Ja, wäre interessant	Geschäftsbereiche/ Segmente	Produkt-hierarchien	Produkt-gruppen	einzelne Artikel	Kunden-gruppen	einzelne Kunden	Branchen	Länder
lokaler Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lokaler Deckungsbeitrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durchgerechneter globaler Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durchgerechneter globaler Deckungsbeitrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Welche Standardsoftware bzw. welche einzelnen Module nutzen Sie zur Ermittlung von KPIs? (Mehrfachnennungen möglich)

- SAP CO-PA (Kostenrechnung - Profitability Analysis)
- SAP CO-PC (Kostenrechnung - Product Costing)
- SAP BW (Business Warehouse)
- SAP BCS (Business Consolidation System)
- SAP BPS (Business Planning and Simulation)
- Cognos
- Hyperion
- SAS
- Sonstige _____

Fragen zur Wertschöpfung

9. Bitte beantworten Sie, inwiefern die folgenden Aussagen Ihre Meinung widerspiegeln.

a) „Die Steuerung unseres Konzern erfolgt ausschließlich nach wertorientierten Steuerungsansätzen.“ (Eine Antwortmöglichkeit)

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

b) „In Zukunft wird nicht mehr der Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmen, sondern der Wettbewerb zwischen ganzen Konzernwertschöpfungsketten den Markt prägen.“
(Eine Antwortmöglichkeit)

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

10. Sehen Sie die Planung und Kontrolle der internationalen Wertschöpfungsketten in Ihrem Konzern durch Standardsoftware hinreichend unterstützt? (Eine Antwortmöglichkeit)

- Wir haben internationale Wertschöpfungsketten nur in unbedeutendem Umfang
- Wir sehen uns durch Standardsoftware hinreichend unterstützt
- Vor eine neue Wahl gestellt, würden wir uns heute für eine andere Software entscheiden
- Die Aspekte Konzerndeckungsbeitrag, Zwischengewinn, Transportkosten, durchgerechnete Konzernherstellungskosten und Steuern sind in heute verfügbarer Standardsoftware nur unzureichend abgedeckt
- Sonstiges _____

11. Die heute verfügbare Standardsoftware deckt die Anforderungen hinreichend ab, allerdings erreichen wir unsere Ziele nicht optimal, weil: (Mehrfachnennungen möglich)

- unterschiedliche Systeme eingesetzt werden
- mehrere gleiche Systeme eingesetzt werden
- keine homogenen Stammdaten vorhanden sind
- keine homogenen Prozesse vorhanden sind
- interne Widerstände dies verhindern
- Sonstiges _____

12. Die heute verfügbare Standardsoftware deckt die Anforderungen nicht hinreichend ab. Wir erreichen die Ziele dennoch, weil: (Mehrfachnennungen möglich)

- wir eine eigene Software entwickelt haben
- wir fallweise Pauschalrechnungen durchführen
- weil wir fallweise Excel einsetzen
- weil uns nur die lokale Sicht der Daten interessiert
- andere Gründe _____

Finanzspezifische Fragen

13. Wie hoch ist der Umsatzanteil mit verbundenen Unternehmen **beliebiger** Geschäftsbereichszuordnung, gemessen am Gesamtumsatz des Konzerns?
(Eine Antwortmöglichkeit)

- unter 5%
- zwischen 5% und 10%
- zwischen 10% und 20%
- zwischen 20% und 40%
- über 40%

14. Wie hoch ist der Umsatzanteil mit verbundenen Unternehmen **gleicher** Geschäftsbereichszuordnung, gemessen am Gesamtumsatz des Konzerns?
(Eine Antwortmöglichkeit)

- unter 5%
- zwischen 5% und 10%
- zwischen 10% und 20%
- zwischen 20% und 40%
- über 40%

15. Bitte schätzen Sie, welchen maximalen Zwischengewinnanteil bestimmte Produktgruppen gemessen an ihrem Gesamtwert im Vorratsvermögen, erreichen? (Eine Antwortmöglichkeit)

- unter 5%
- zwischen 5% und 10%
- zwischen 10% und 20%
- zwischen 20% und 40%
- über 40%

16. Setzen Sie zur globalen, konzernumspannenden Mengenplanung ein APS-System (Advanced Planning und Scheduling) ein? (Eine Antwortmöglichkeit)

- ja, APO (SAP)
- ja, I2 (I2)
- ja, Manugistics (JDA Software Group)
- Andere _____
- Nein, können wir mit ERP-Systemen erledigen

17. Halten Sie die Überführung der Ergebnisse aus der Mengenplanung in eine konzernweite Kosten- und Ergebnisplanung für zielführend? (Eine Antwortmöglichkeit)

- Ja, aber dies wird von Standardsoftware nur unzureichend unterstützt
- Ja, wir haben dies mit Standardsoftware schon entsprechend umgesetzt
- Ja, wir haben dies über eigene umfangreiche Erweiterungen mit Standardsoftware schon umgesetzt
- Ja, ein entsprechendes Projekt wird künftig realisiert
- Nein, wir halten einen anderen Ansatz für eine konzernweiter Kosten- und Ergebnisplanung für zielführend
- Sonstiges _____

18. Bitte geben Sie Ihre Meinung wider:

„Die Problematik der Überführung von global (auch nach kapazitiven Gesichtspunkten) optimierten Mengenflüssen in globale Wertflüsse wird durch bestehende IT-Lösungen ausreichend adressiert.“

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

19. Vom Planungs- zum Abrechnungsszenario: Würden Sie sich eine artikelbezogene Istkostenrechnung für Ihren Konzern wünschen?

- Ja, es fehlt jedoch an einfachen Standardlösungen
- Ja, aber der Einführungsaufwand ist größer als der Nutzen
- Ja, für die lokale Sicht; für die durchgerechnete globale Sicht halten wir dies für zu komplex
- Nein, wir kontrollieren Abweichungen auf jeder Stufe, ein Wälzen von Abweichungen hoch zum Endprodukt ist nicht notwendig
- Nein, das halten selbst Standardsoftwarehersteller mit vernünftigen Aufwand nicht für machbar

20. Welche Alternativrechnungen (worst case/best case Szenarien) wären für Ihren Konzern bei entsprechender Unterstützung durch Standardsoftware von besonderem Interesse?

- Ableiten der Konzernkosten- und Ergebnisplanung unter alternativen Wechselkurszuszenarien für die Planperioden
- Ableiten der Konzernkosten- und Ergebnisplanung unter alternativen Preisen für strategische Rohstoffe
- Ableiten der Konzernkosten- und Ergebnisplanung bei erwarteten Tarifierhöhungen
- Ableiten der Konzernkosten- und Ergebnisplanung bei veränderten Marktpreisen/Transferpreisen
- Ableiten der Kosten und Ergebnisse für abgeschlossene Zeiträume unter der Annahme, dass die Planwechselkursen eingetreten wären
- Überprüfen, ob die Planung noch erreicht werden kann unter Zugrundelegung des bisher aufgelaufenen Ist und aktualisierter Planwerte für den Rest des Planungszeitraumes
- Ableiten der Konzernkosten- und Ergebnisplanung bei Verlagerung von Teilen der Wertschöpfung

21. Wie schätzen Sie die in Frage 20. aufgeführten Möglichkeiten in Bezug auf Ihren Konzern ein?

- haben für uns keine Priorität.
- werden heute durch unser System voll abgedeckt.
- werden durch unser System abgedeckt, erfordern aber zuviel Zeitaufwand für uns in der Vorbereitung.
- wären uns wichtig, werden durch unser System jedoch ungenügend abgedeckt.

22. a) Welche interessanten Themenfelder sehen Sie in ihrem Konzern noch?

- Profit-Center Kalkulation
- Parallele Währungen, Hartwährungen und Indexwährungen
- Parallele Bewertungen neben der Konzernbewertung
- Divisionskalkulation
- Integration von Non-SAP-ERP mit SAP FI/CO (Finance/Kostenrechnung)

22. b) Kommentare und Anregungen

Freiwillige Angaben

Gerne stellen wir Ihnen die Ergebnisse unserer Exploration zu, wenn Sie die folgenden Informationen bereitstellen:

E-Mail-Adresse _____

Vorname und Name _____

Position/Abteilung _____

Unternehmensname _____

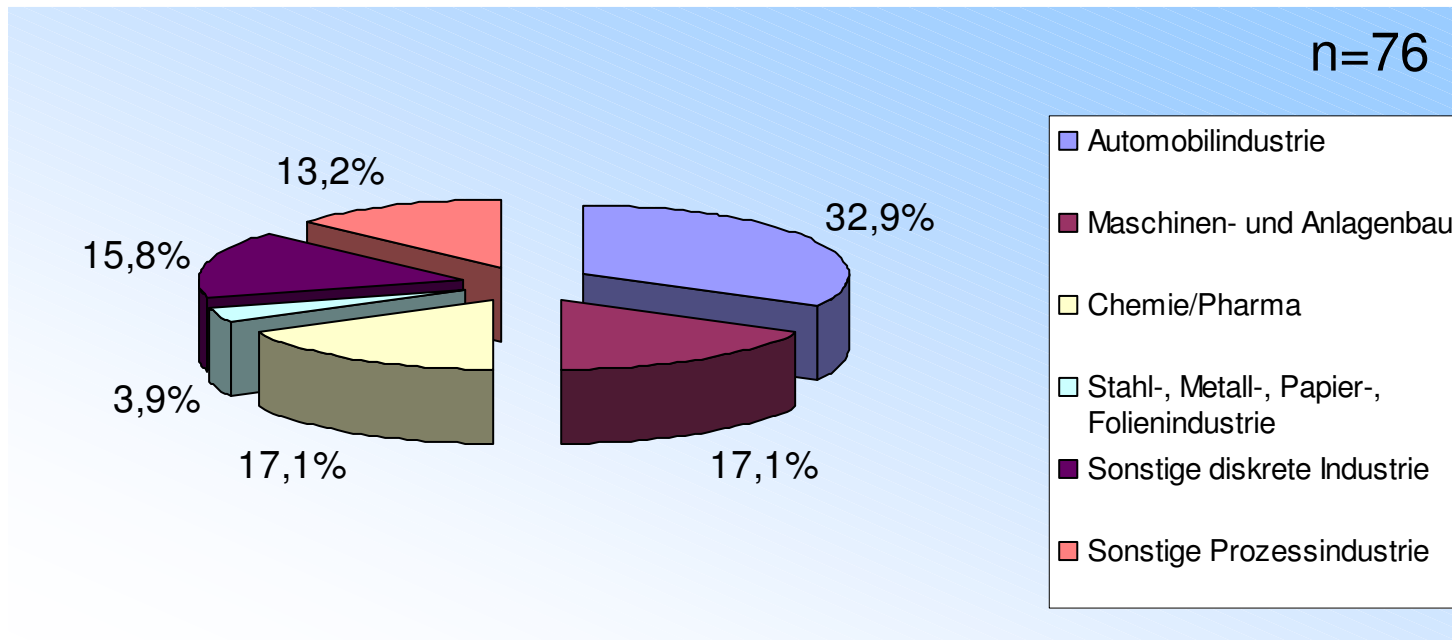


Exploration Konzerncontrolling

Auswertung

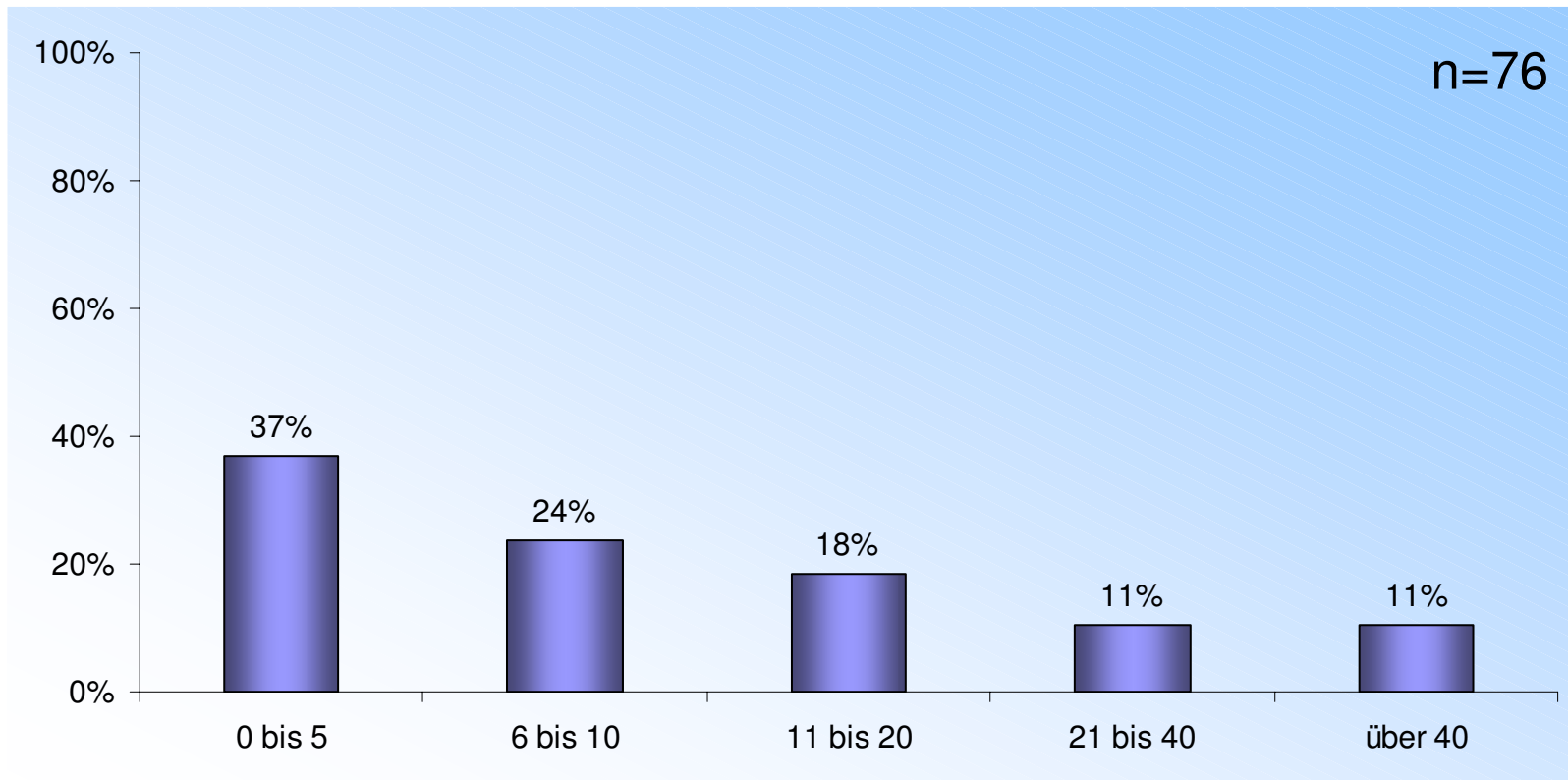
Ergebnisse

1. Welcher Branche ist ihr Unternehmen zugehörig?



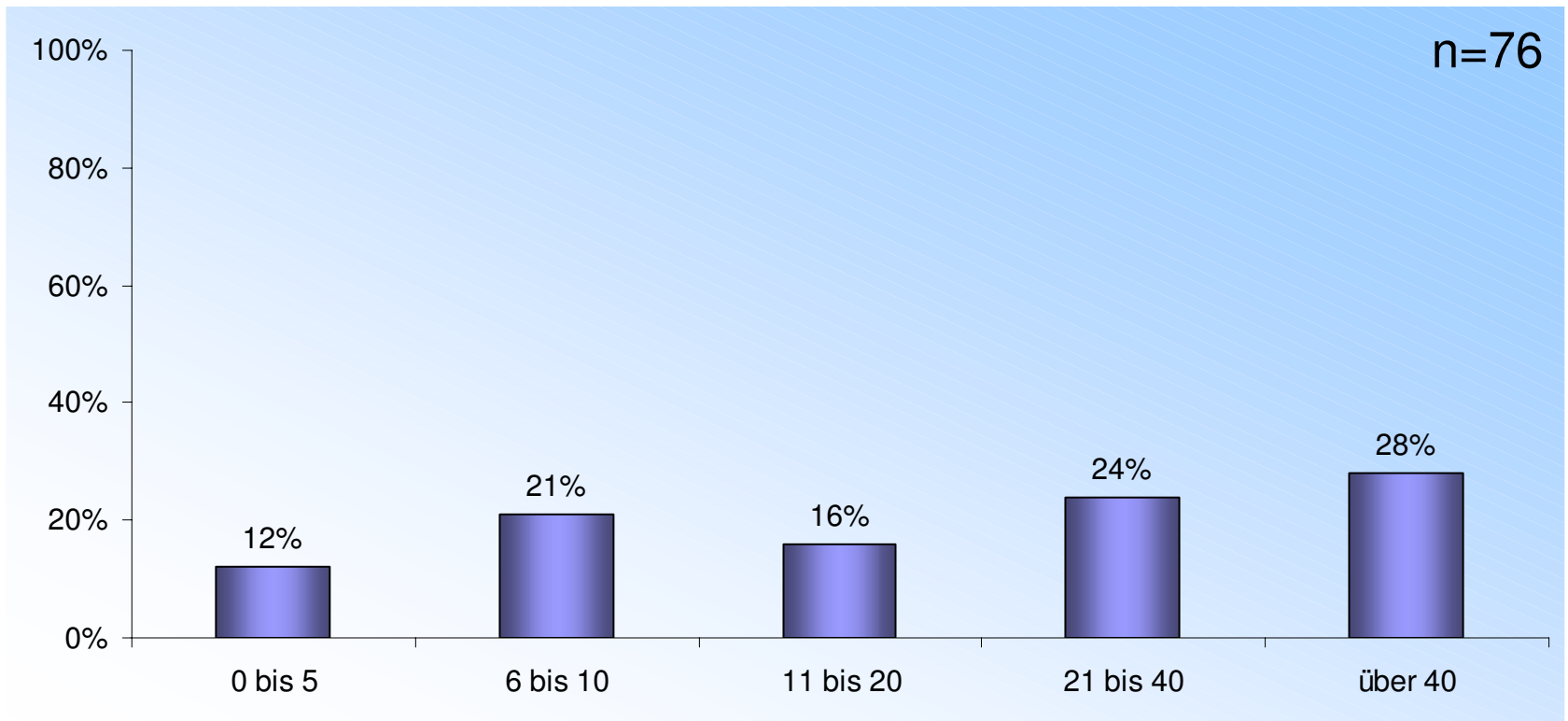
- Sonstige diskrete Industrie: Elektroindustrie/-Technik (4), Handel (2), Bauindustrie (1), Gebrauchsgüter (1), Informationstechnologie (1), Luftverkehr (1), Verkehrstechnologie (1) und keine Angabe (1).
- Sonstige Prozessindustrie: Hersteller von Hochleistungskeramik (2), Textil (2), Lebensmittelindustrie (2), Mode (1), Bau (1), erneuerbare Energiesysteme (1) und Papier (1).

2a. In wie vielen Ländern produziert Ihr Konzern?

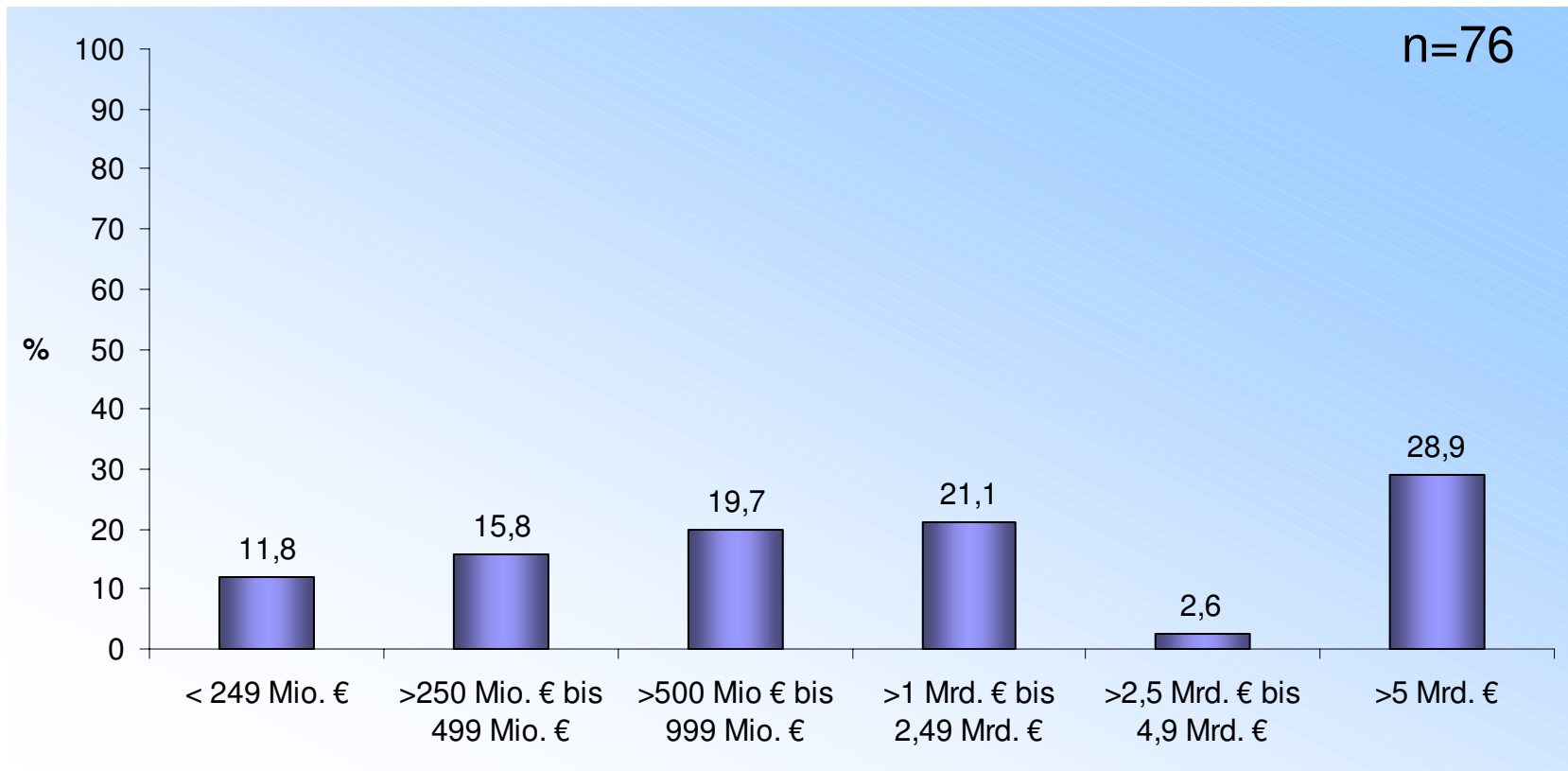


Ergebnisse

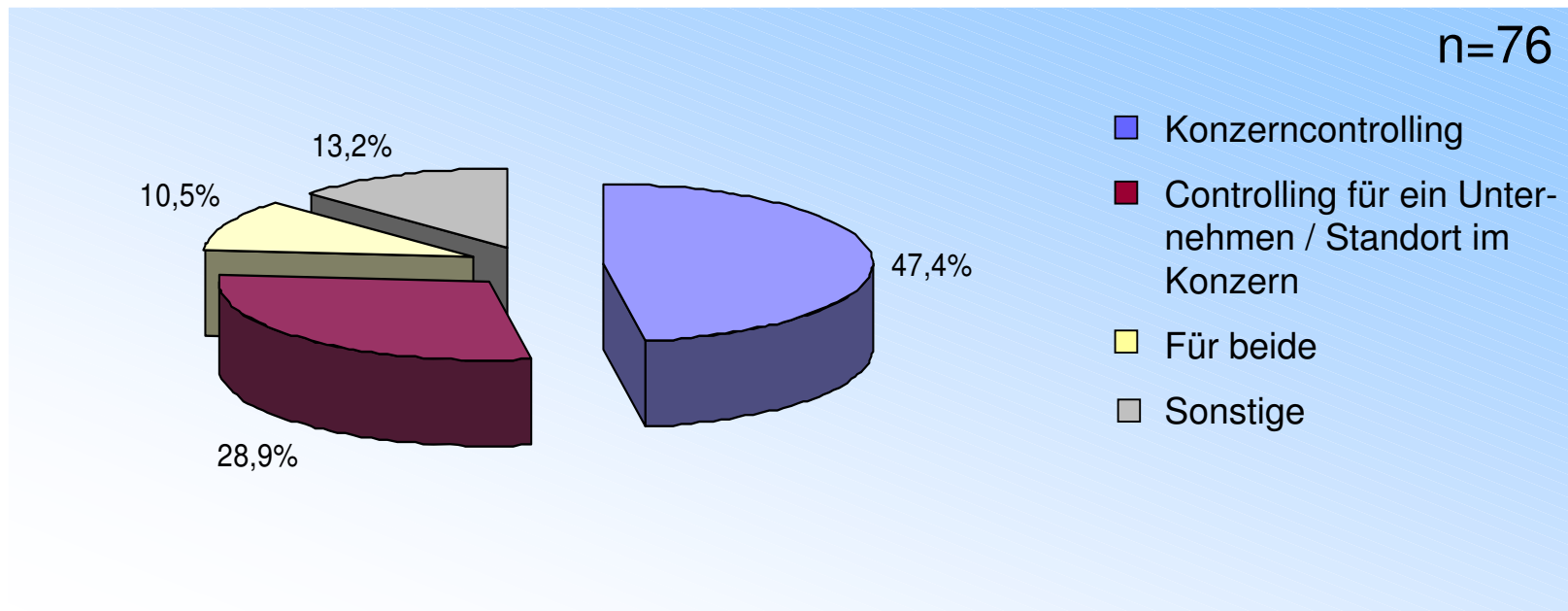
2b. Anzahl der Länder insgesamt (Vertrieb, Administration etc.) ?



3. Wie hoch ist der Konzernumsatz (in Mio. Euro)?

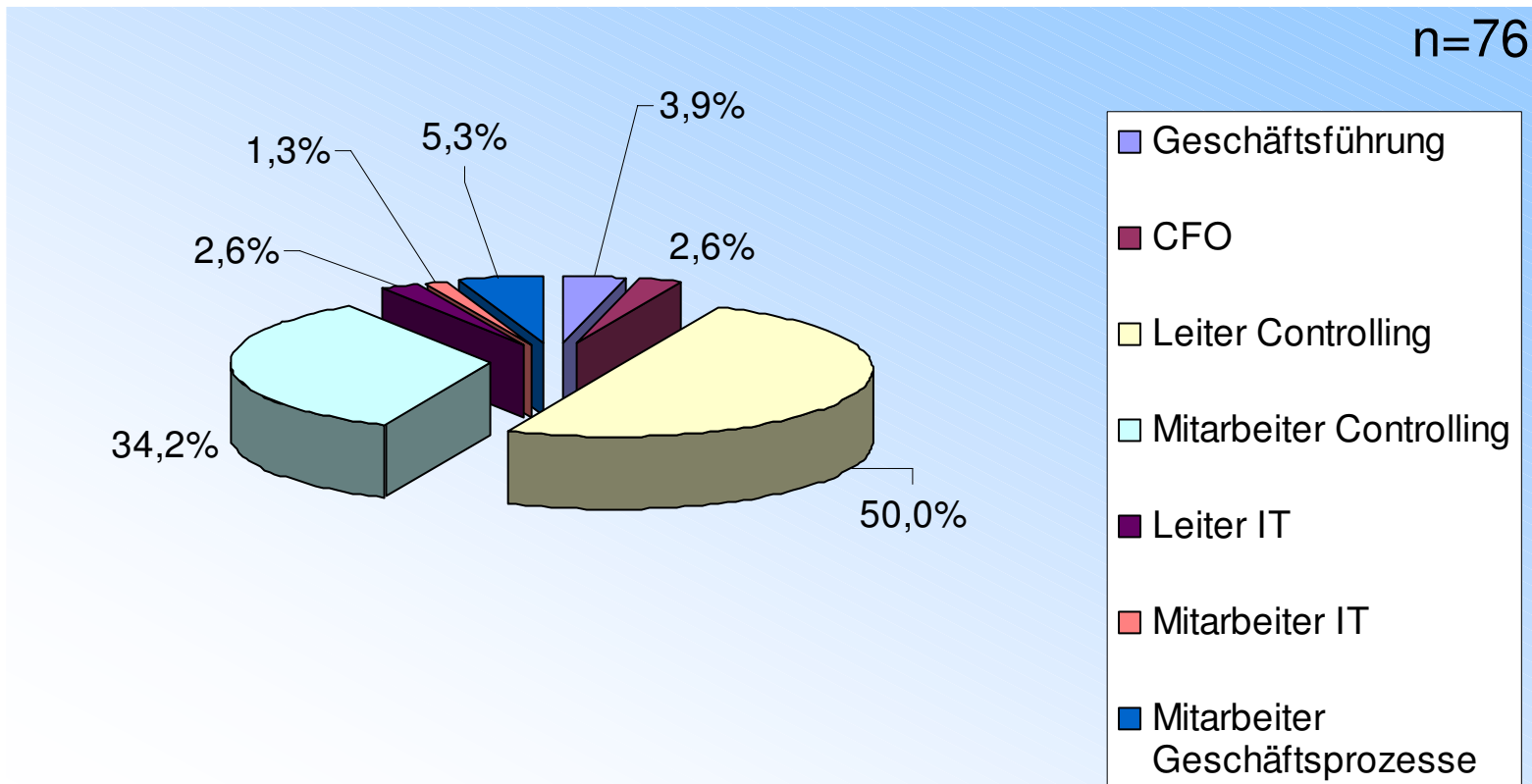


4. In welchem Funktionsbereich arbeiten Sie?



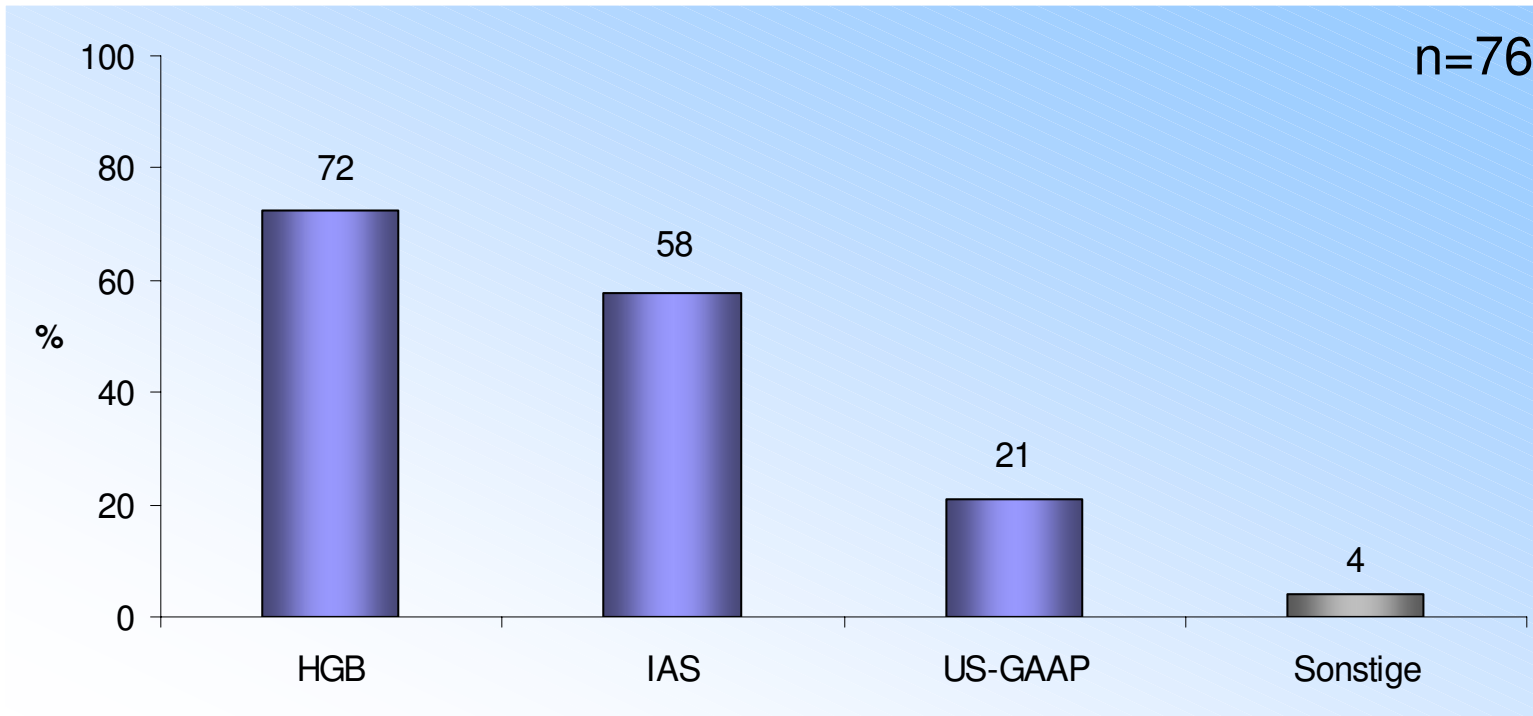
Sonstige: Accounting (2), Business Development (2), Informationstechnologie (2), Finanzen/Controlling (1), Konzernkommunikationscontrolling (1), Konzernrechnungslegung (1) und Unternehmenskommunikation/Investor Relations (1)

5. In welcher Position sind Sie tätig?



Nicht genannt: CIO, Supply-Chain-Manager und Leiter Geschäftsprozesse

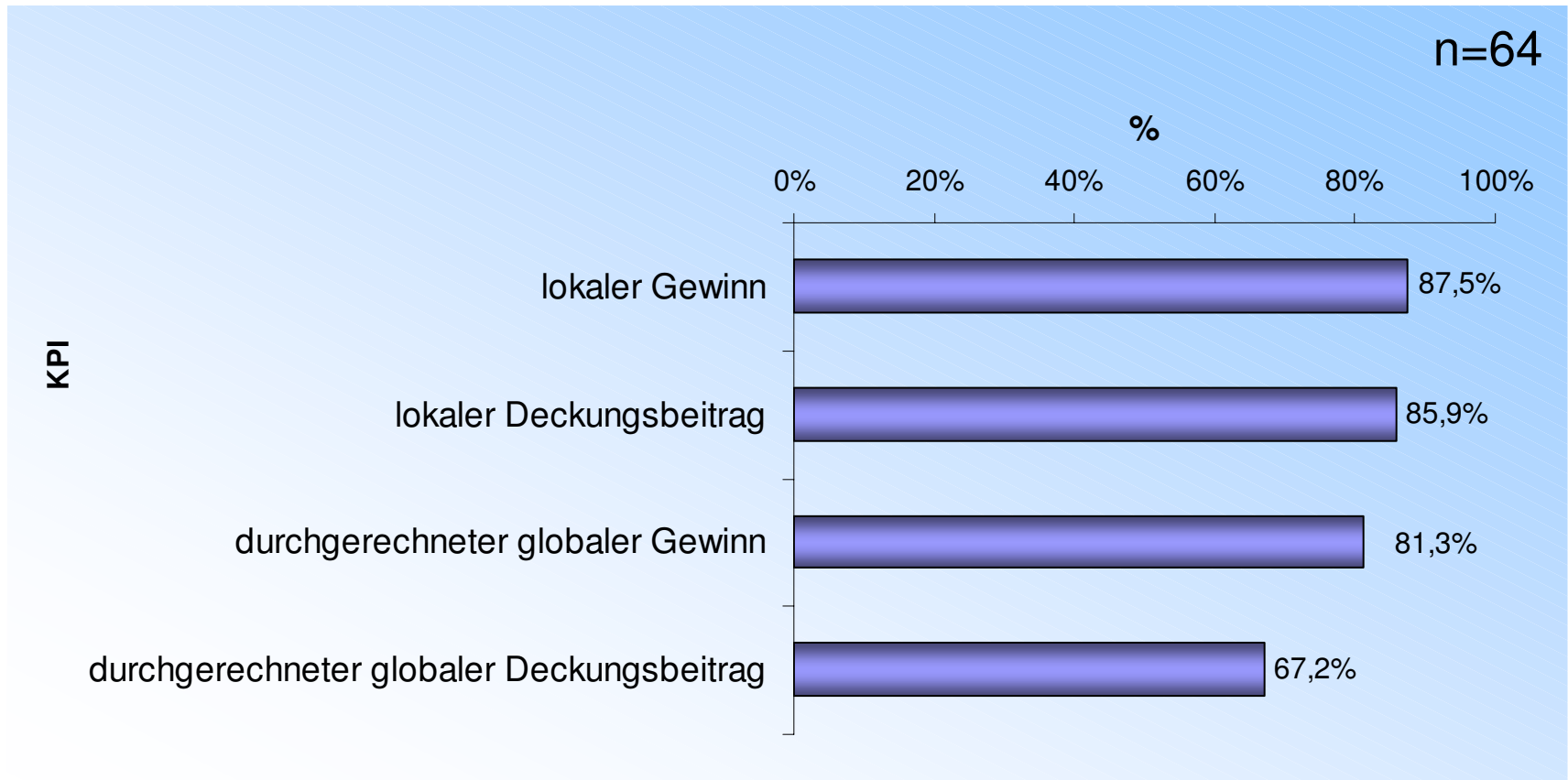
6. Welche Konzernabschlüsse müssen Sie vorlegen ? (Mehrfachnennungen möglich)



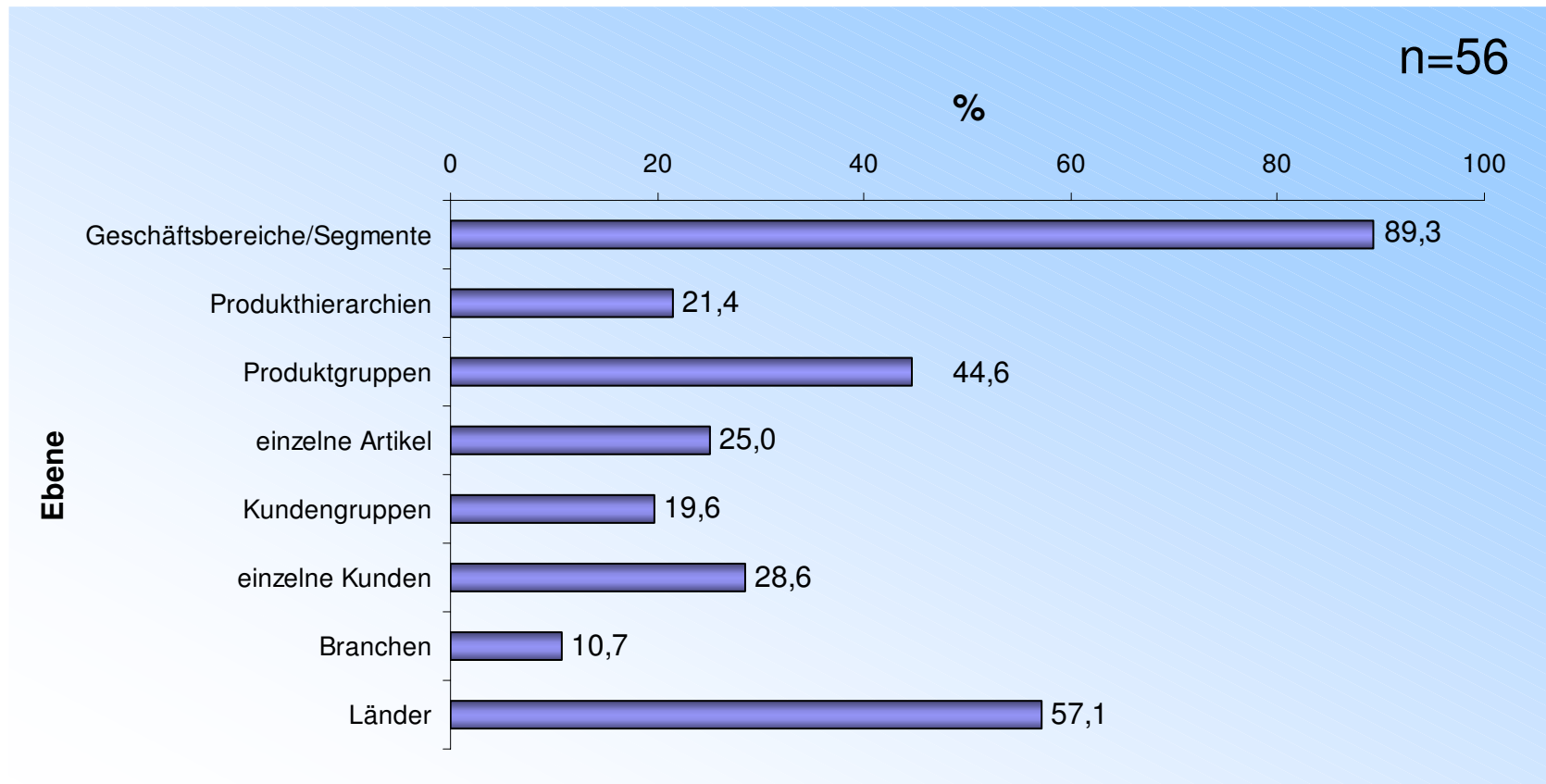
Sonstige: China (1), Konzernbewertung (1) und Steuerberater (1)

7 a) Welche KPIs werden eingesetzt?

(Mehrfachnennungen möglich)

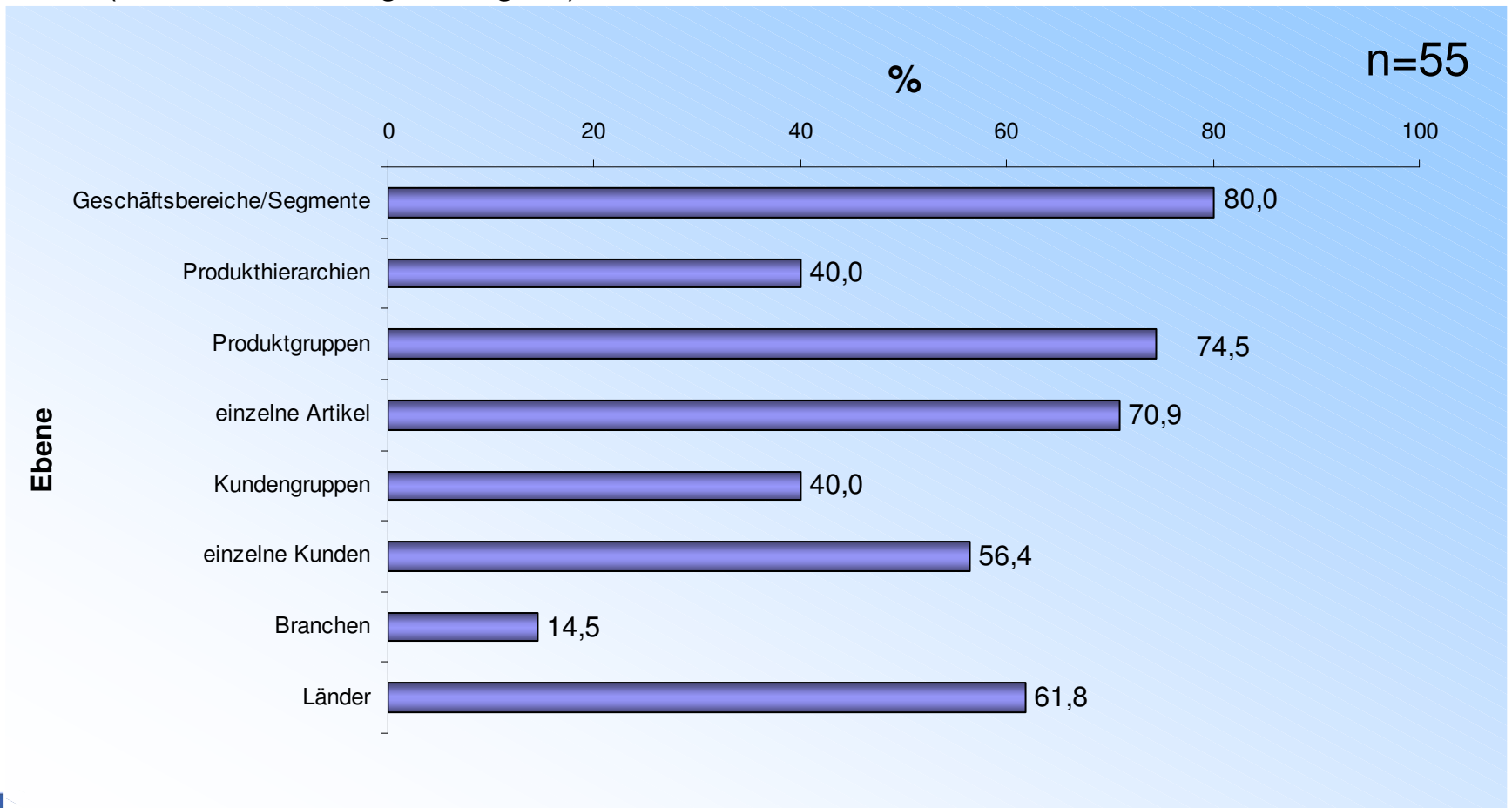


7 a) Auf welchen Ebenen wird der KPI „lokaler Gewinn“ eingesetzt? (Mehrfachnennungen möglich)

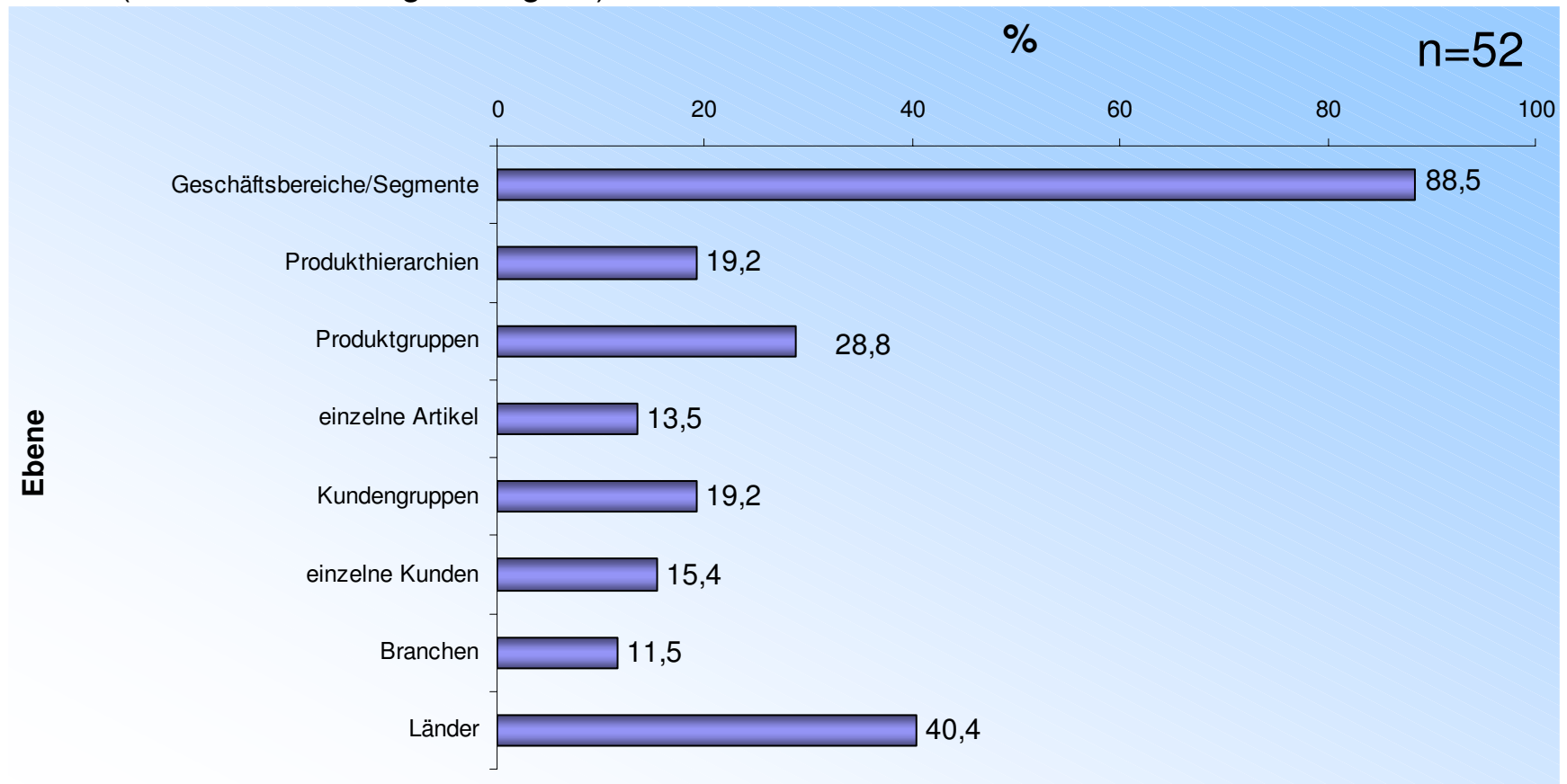


7 a) Auf welchen Ebenen wird der KPI „lokaler Deckungsbeitrag“ eingesetzt?

(Mehrfachnennungen möglich)

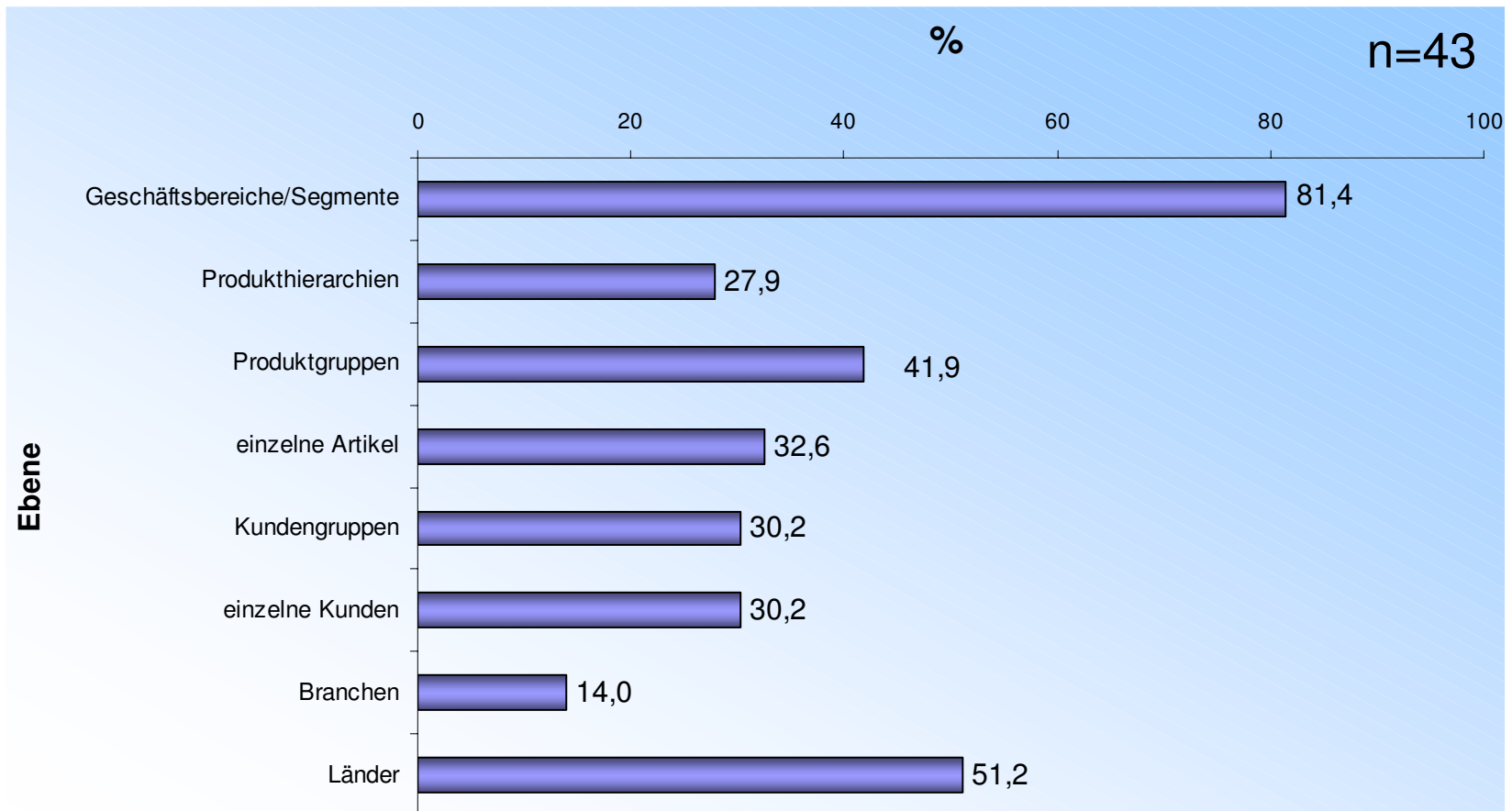


7 a) Auf welchen Ebenen wird der KPI „durchgerechneter globaler Gewinn“ eingesetzt?
(Mehrfachnennungen möglich)

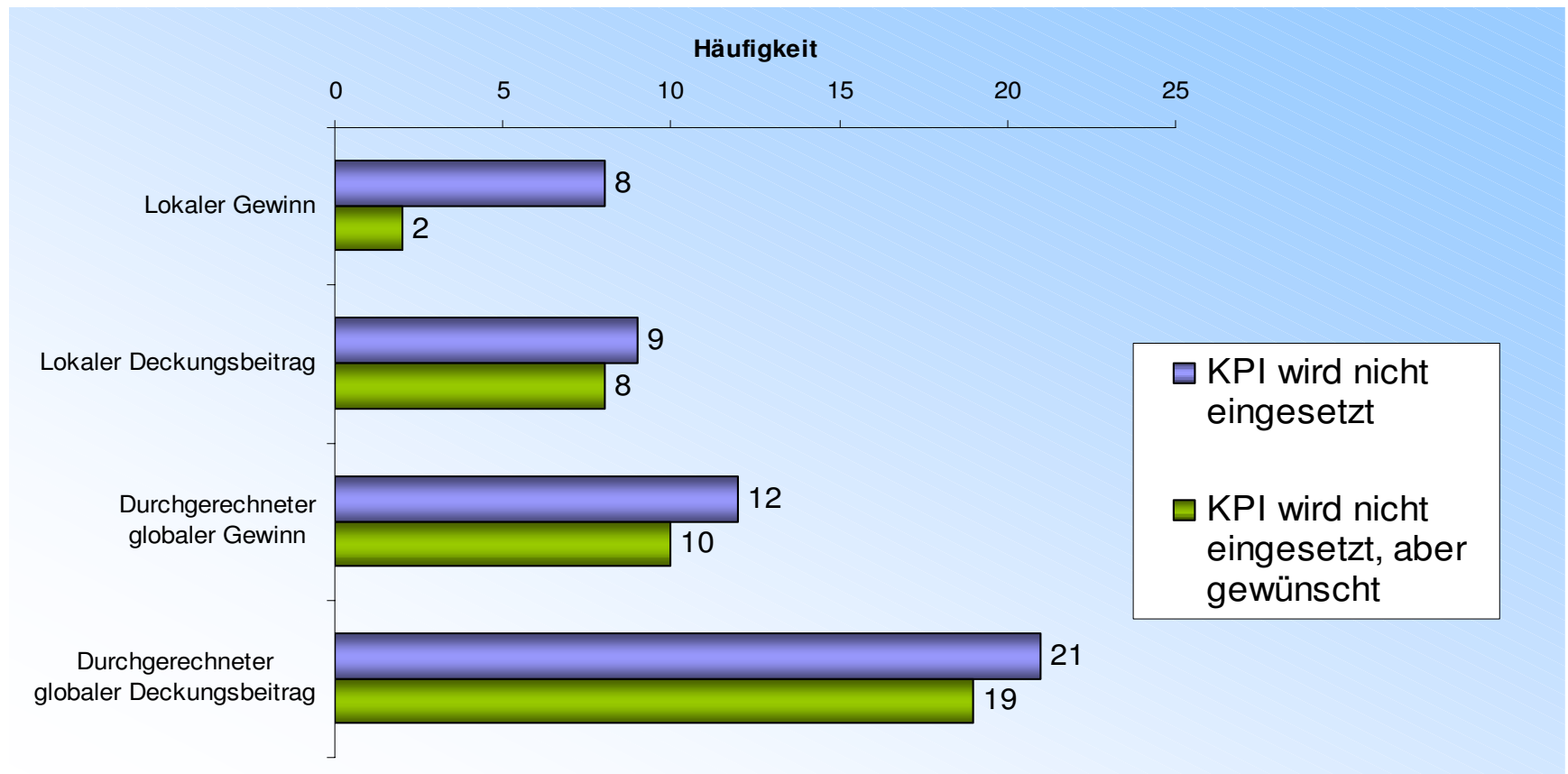


Ergebnisse

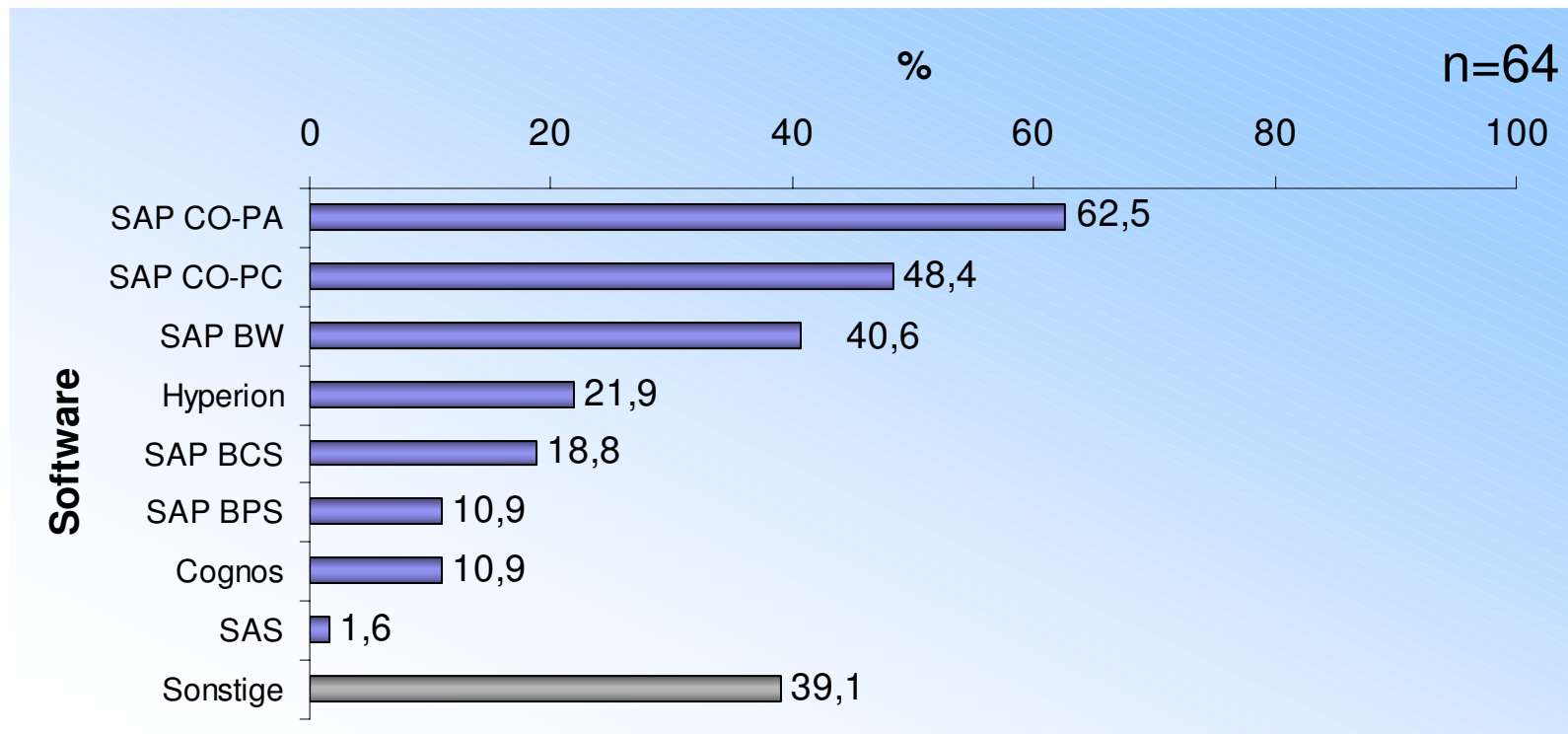
7 a) Auf welchen Ebenen wird der KPI „durchgerechneter globaler Deckungsbeitrag“ eingesetzt?
(Mehrfachnennungen möglich)



7b) Untergruppe: Unternehmen, welche die jeweiligen KPIs nicht einsetzen; Wunsch nach Einsatz des jeweiligen KPIs
(Mehrfachnennungen möglich)

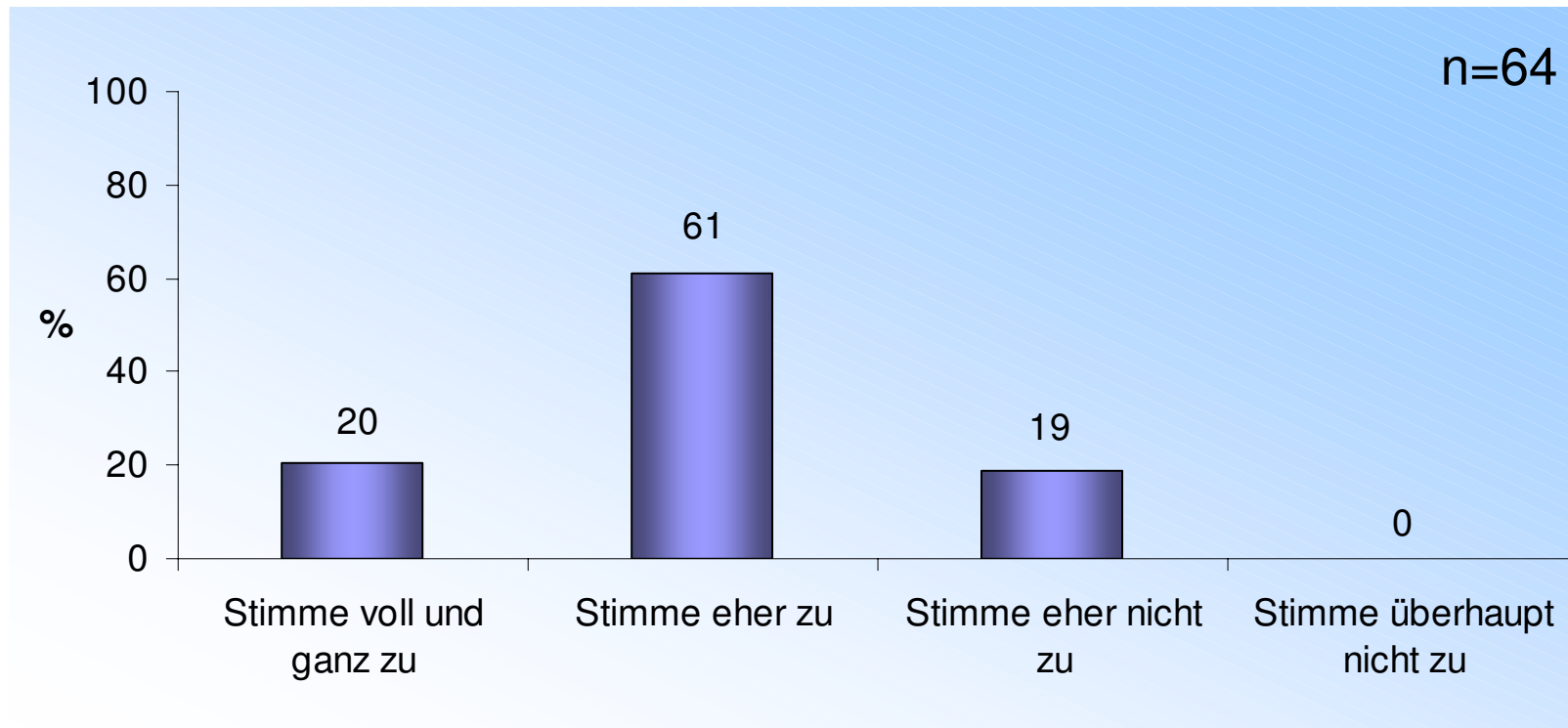


8. Welche Standardsoftware bzw. welche einzelnen Module nutzen Sie zur Ermittlung von KPIs? (Mehrfachnennungen möglich)

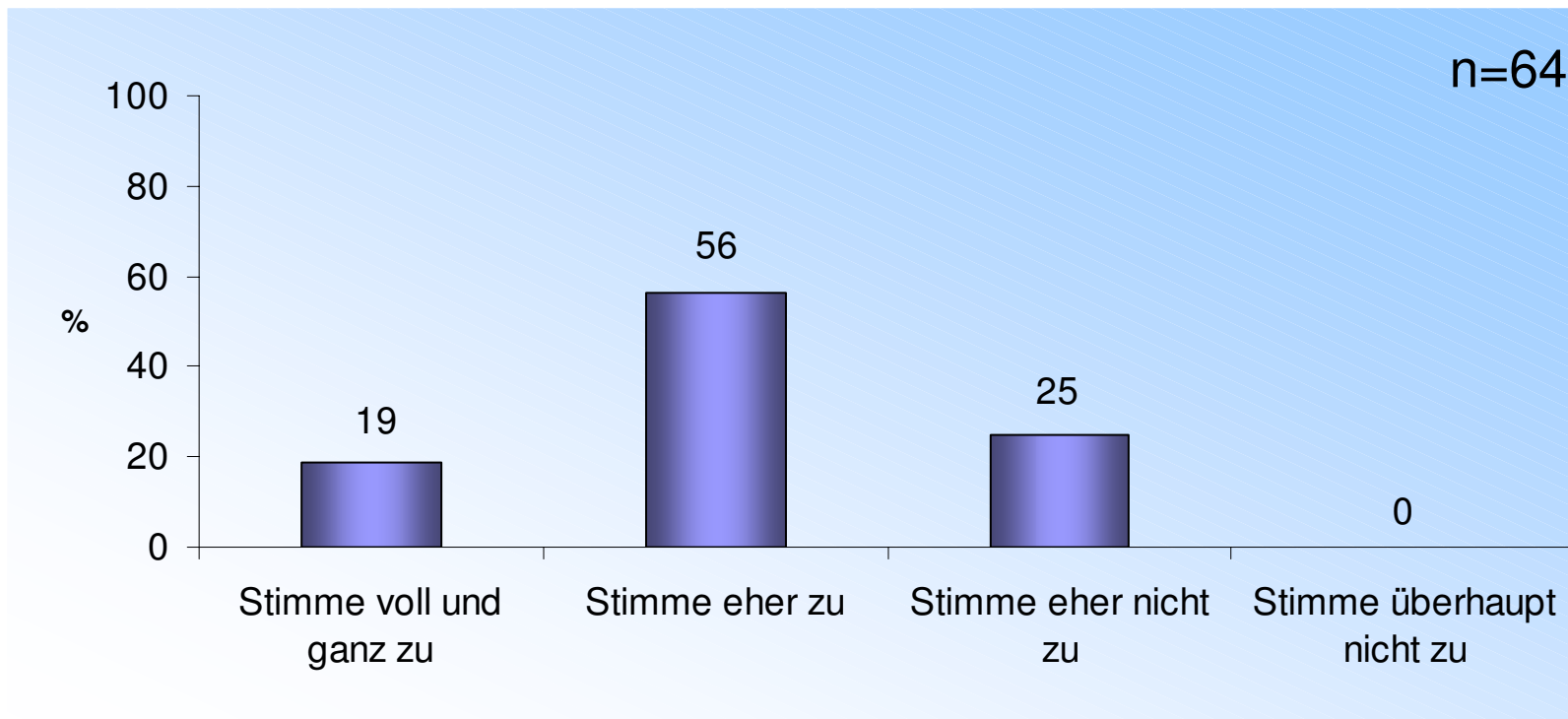


Sonstige: Eigenentwicklung (6), Excellösung (3), MIK (2), SAP (KSL und EC-CS), Technosys (2), ABACUS (1), Cubeware (1), PPS-Systeme (1), Franco (1), MIS (1), infor/MIS-ALEA (1), iScala (1), SCHILLING FIBU (1), Different local systems (1) und TM1 (1)

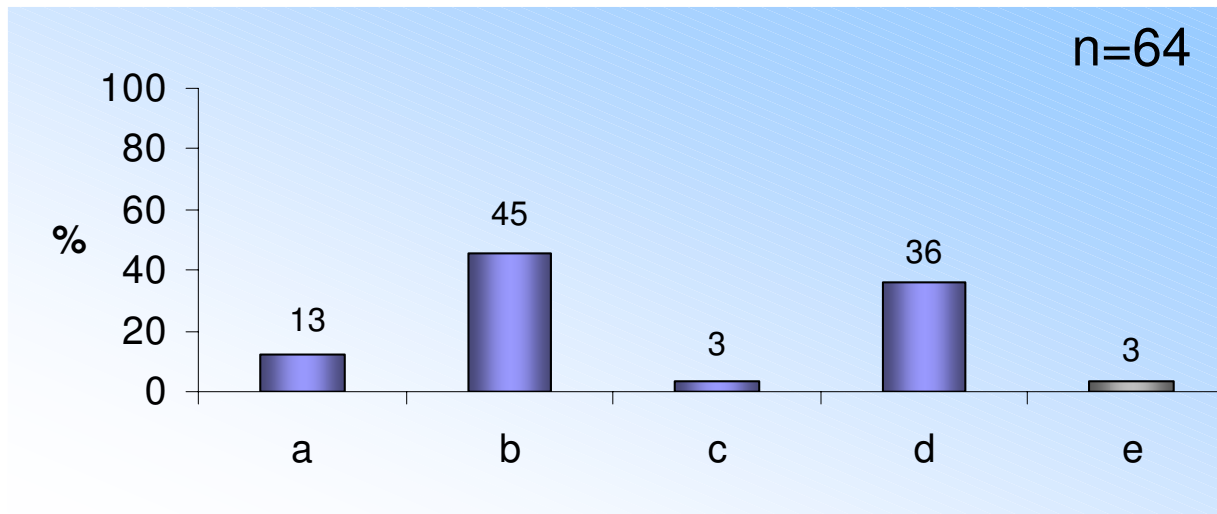
9.a „Die Steuerung unseres Konzern erfolgt ausschließlich nach wertorientierten Steuerungsansätzen.“



9.b „In Zukunft wird nicht mehr der Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmen, sondern der Wettbewerb zwischen ganzen Konzernwertschöpfungsketten den Markt prägen.“



10. Über die Unterstützung von Planung und Kontrolle der internationalen Wertschöpfungsketten durch Standardsoftware: (Mehrfachnennungen möglich)



a: Wir haben internationale Wertschöpfungsketten nur in unbedeutendem Umfang

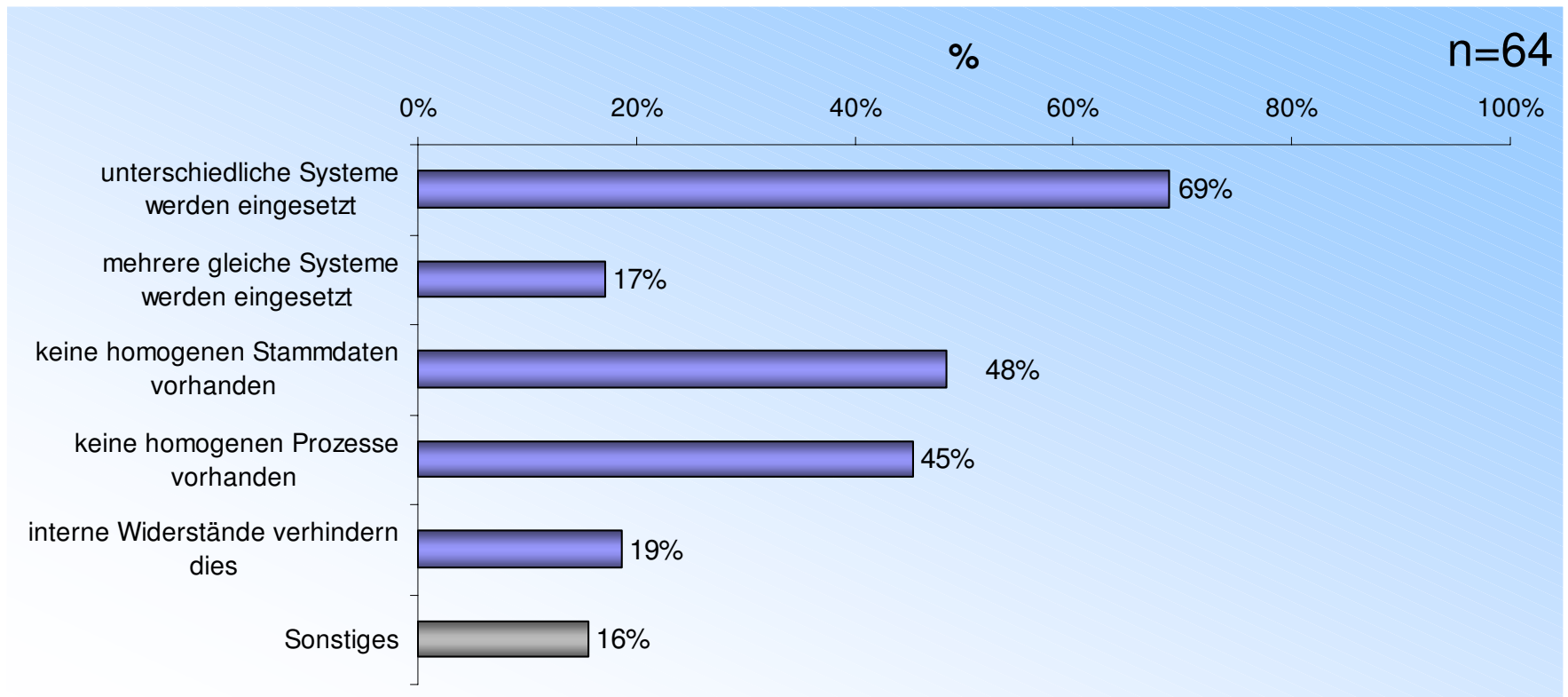
b: Wir sehen uns durch Standardsoftware hinreichend unterstützt

c: Vor eine neue Wahl gestellt, würden wir uns heute für eine andere Software entscheiden

d: Die Aspekte Konzerndeckungsbeitrag, Zwischengewinn, Transportkosten, durchgerechnete Konzernherstellungskosten und Steuern sind in heute verfügbarer Standardsoftware nur unzureichend abgedeckt

e: Sonstiges: Excel wird derzeit benutzt, reicht aber nicht aus (1). Eigenentwickelte SAP-Konzernlösung (1)

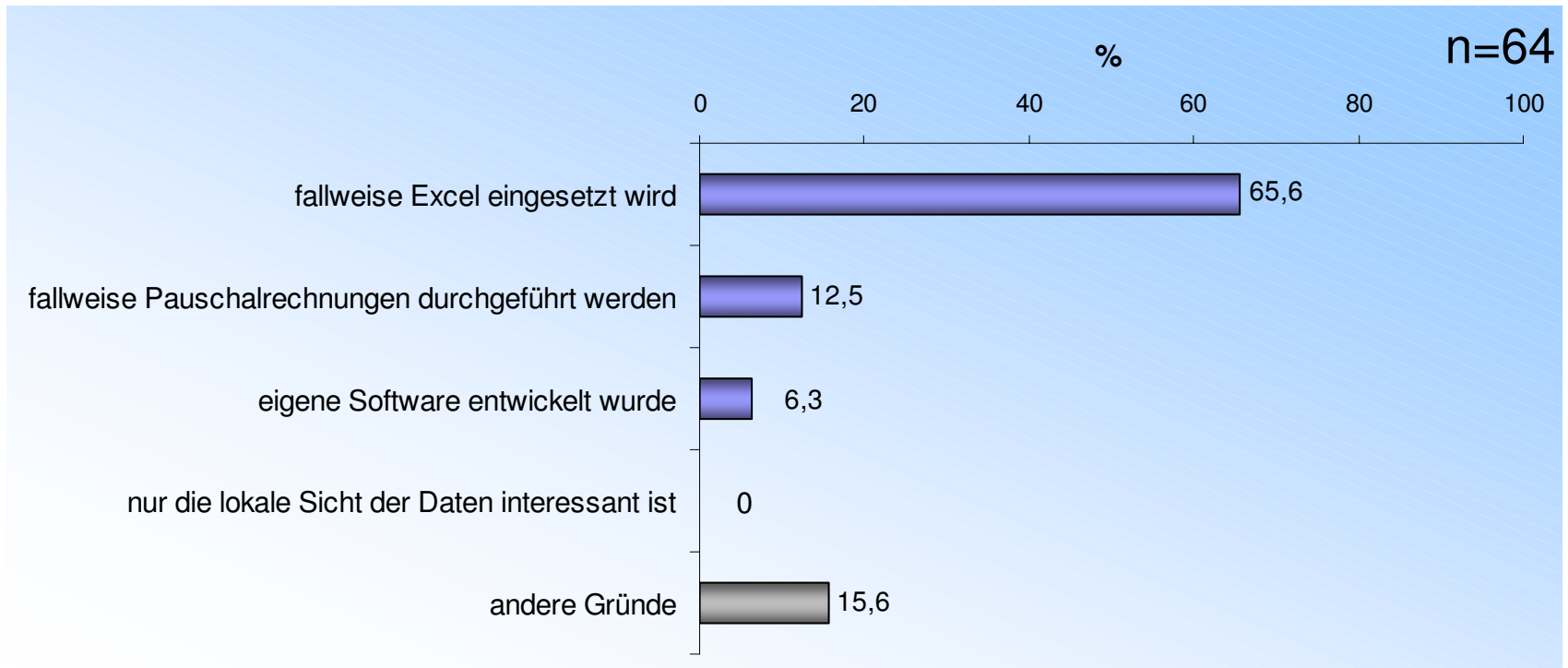
11. Die heute verfügbare Standardsoftware deckt die Anforderungen hinreichend ab, allerdings erreichen wir unsere Ziele nicht optimal, weil:
(Mehrfachnennungen möglich)



11. Andere Gründe (Auszug):

- Abbildung komplexe Matrixorganisation + internationalen Wertschöpfungsketten nur aufwendig möglich
- Aktuelles Ziel ist verstärkt auf Standardsoftware-Lösungen zu gehen
- Excel-Lösungen vorhanden, aber nicht ausreichend
- Steuerung der lokalen Einheiten anhand der 100% Konzernsicht schwer -> Identifizierung mit kons. KPI
- Weil SAP zu unflexibel ist
- Wir fühlen uns hinreichend unterstützt

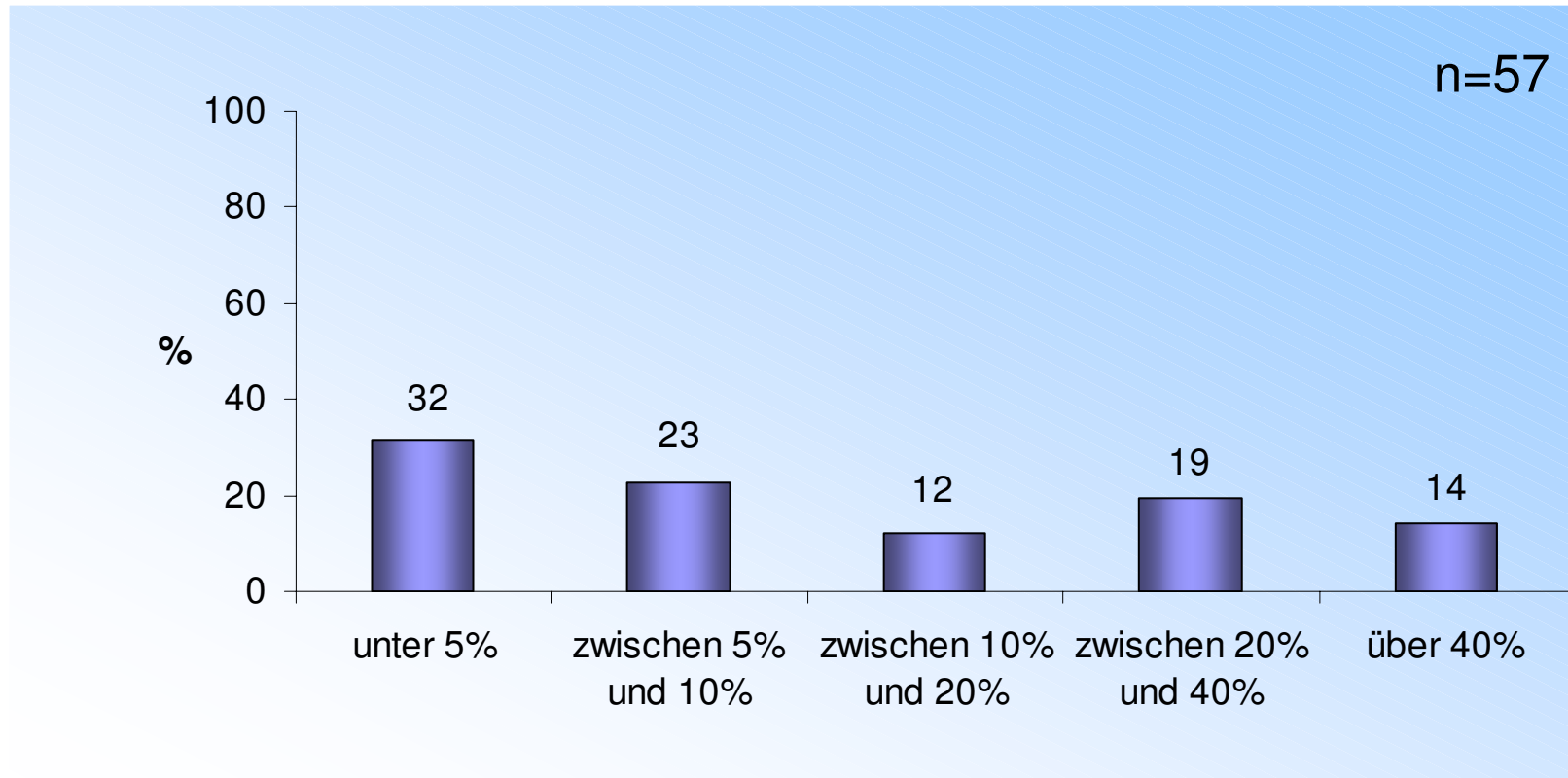
12. Die heute verfügbare Standardsoftware deckt die Anforderungen nicht hinreichend ab. Wir erreichen die Ziele dennoch, weil:
(Mehrfachnennungen möglich)



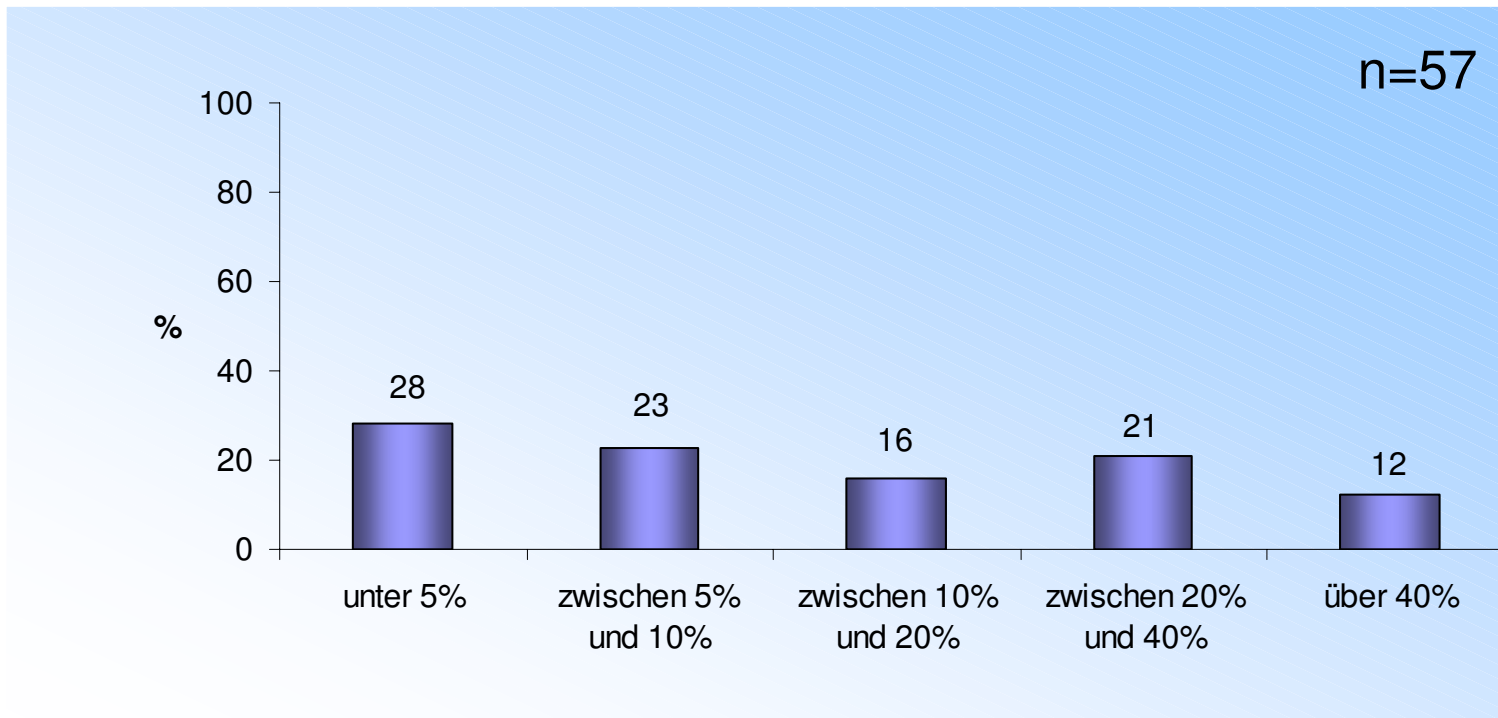
12. Andere Gründe (Auszug):

- Die Standardsoftware deckt unsere Anforderungen für Actual Reporting ab, Planung durch eigene Software
- Die Standardsoftware ist nicht konzernweit im Einsatz - aktuell eingeschränkte Kapazität für Rollout
- Wir haben bereits eine eigene SAP-Lösung

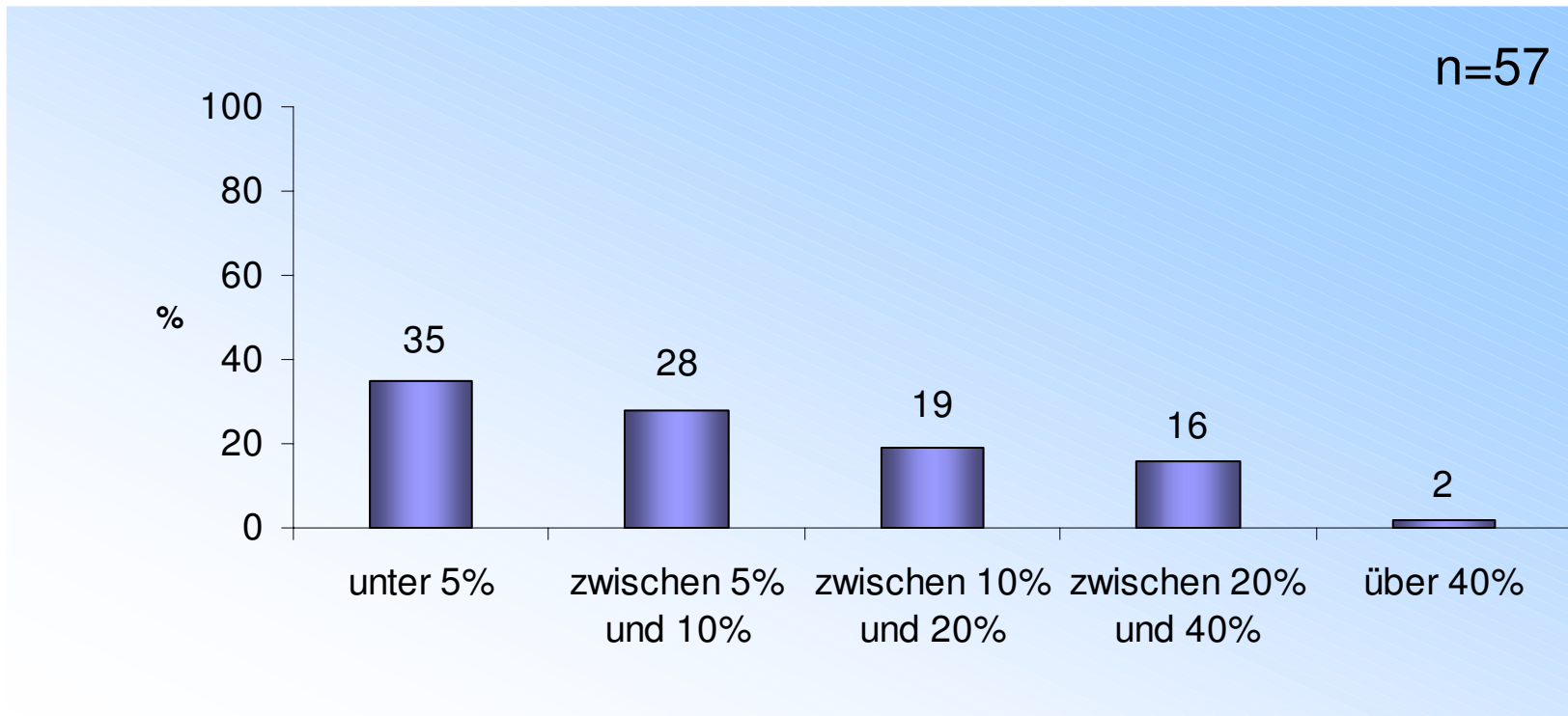
13. Wie hoch ist der Umsatzanteil mit verbundenen Unternehmen beliebiger Geschäftsbereichszuordnung, gemessen am Gesamtumsatz des Konzerns?



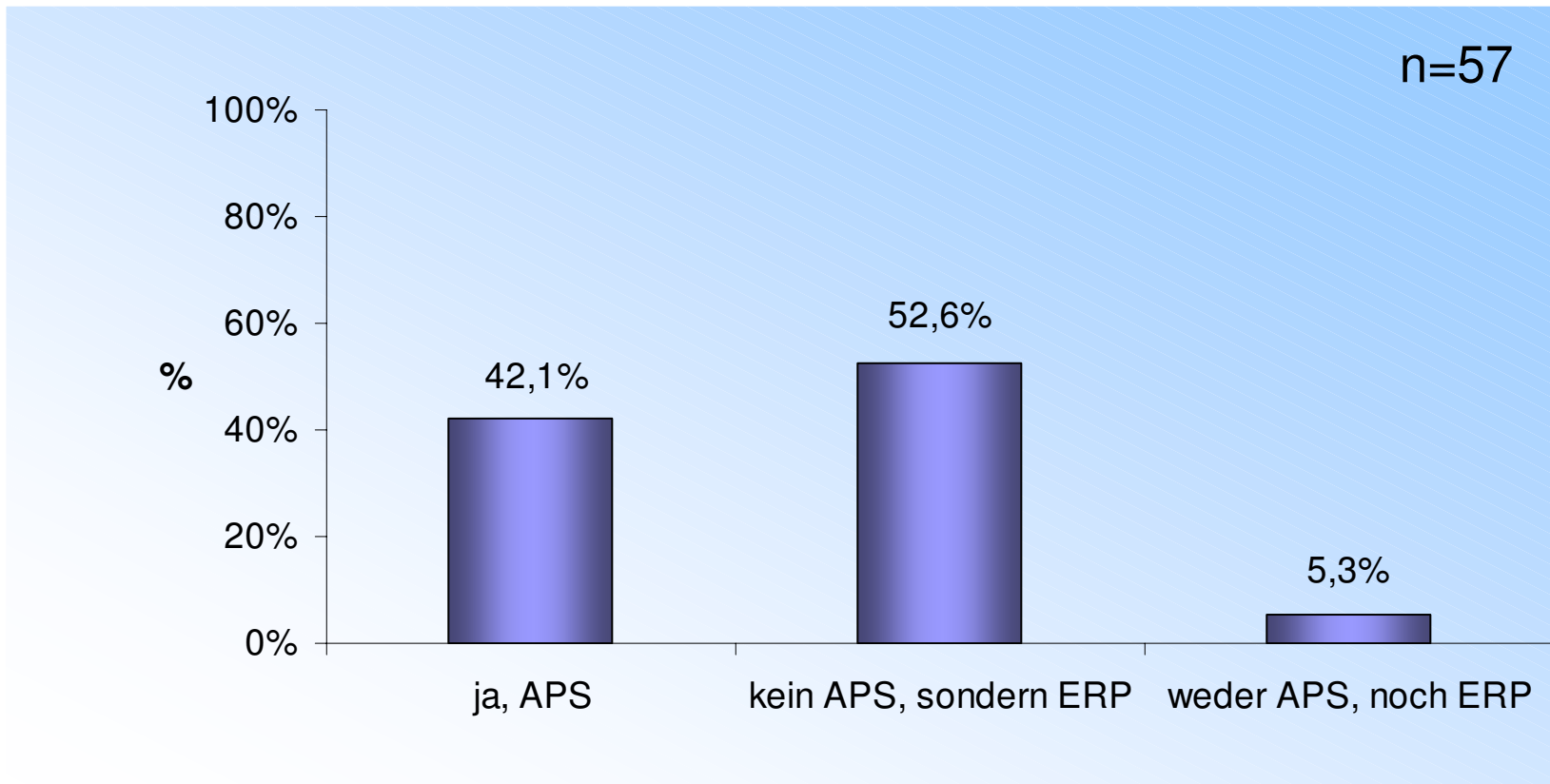
14. Wie hoch ist der Umsatzanteil mit verbundenen Unternehmen gleicher Geschäftsbereichszuordnung, gemessen am Gesamtumsatz des Konzerns?



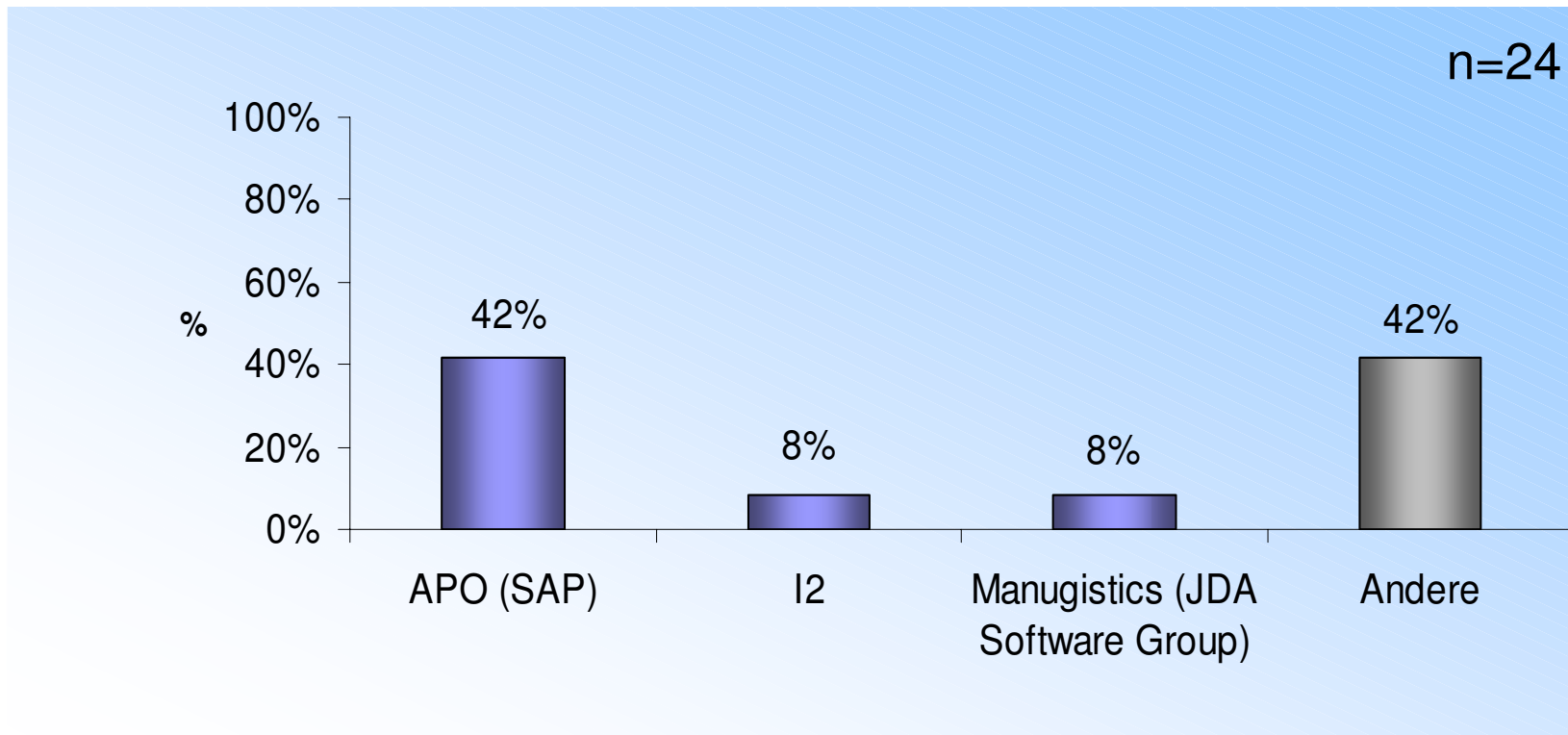
15. Bitte schätzen Sie, welchen maximalen Zwischengewinnanteil bestimmte Produktgruppen gemessen an ihrem Gesamtwert im Vorratsvermögen erreichen.



16. Setzen Sie zur globalen, konzernumspannenden Mengenplanung ein APS-System (Advanced Planning und Scheduling) ein?

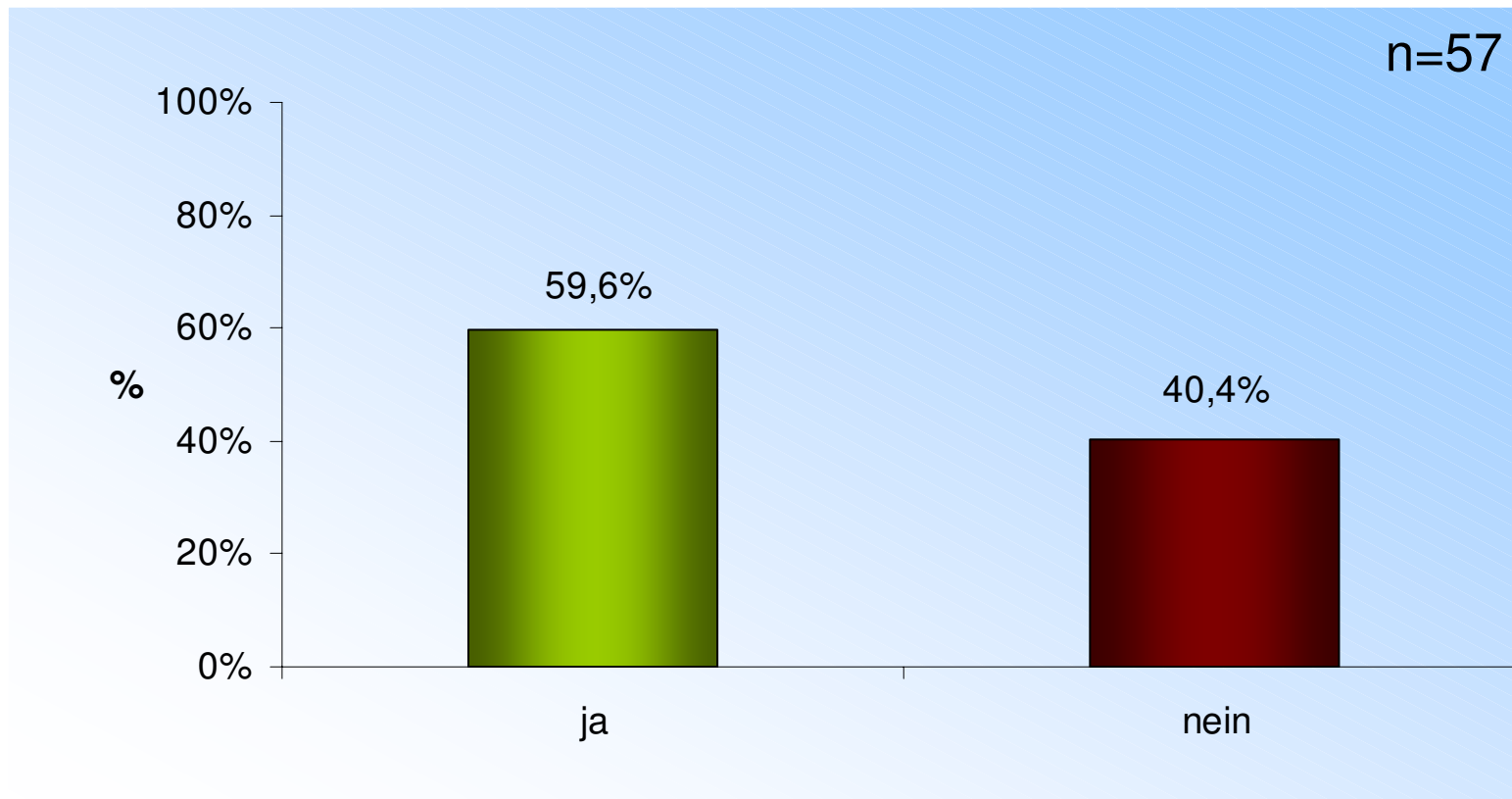


16. Aufteilung der verwendeten APS-Systeme

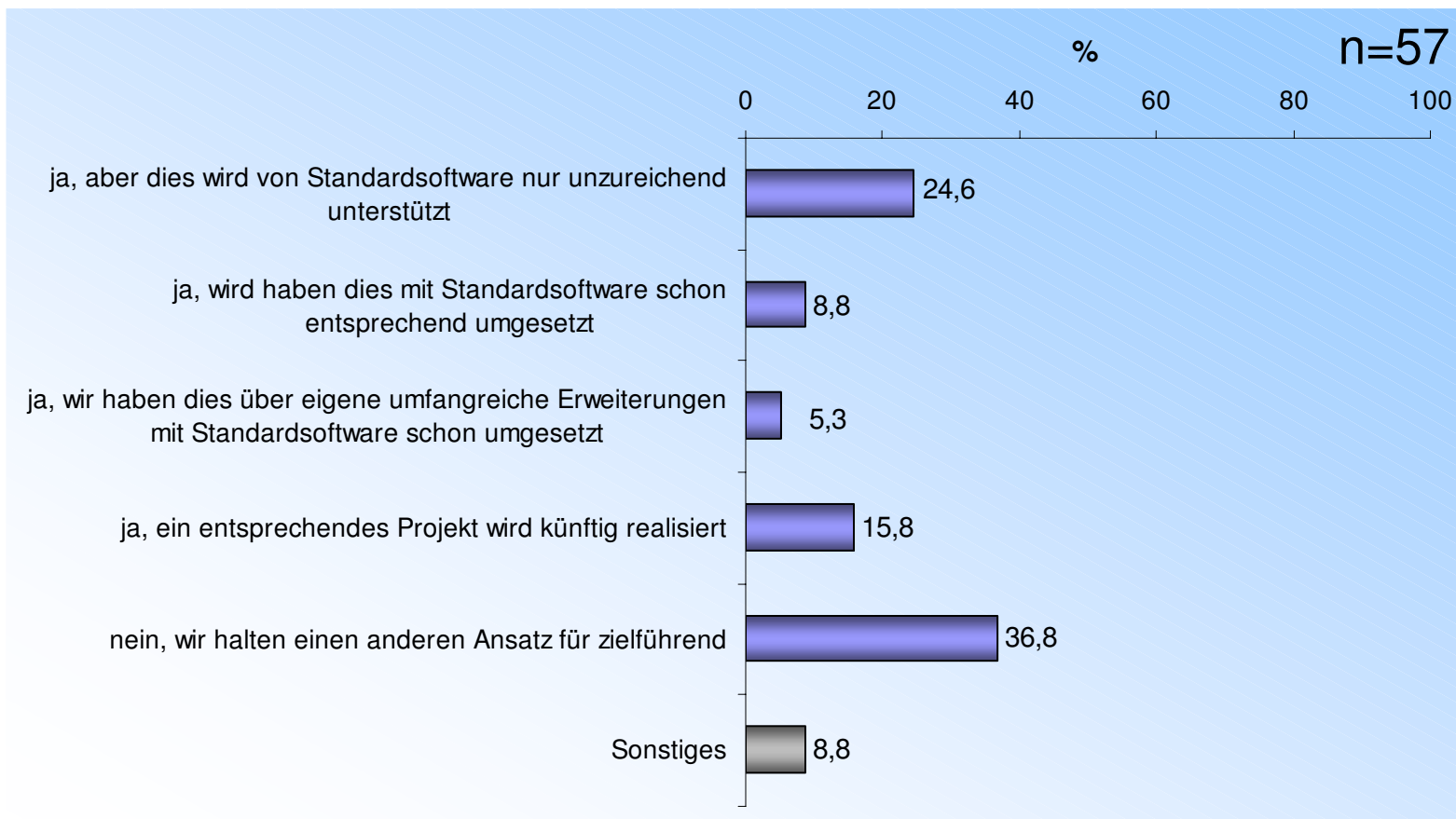


Andere: Eigenentwicklung (6), Excel/Access (2), PSI Penta (1) und SAP CO-PA (1)

17. Halten Sie die Überführung der Ergebnisse aus der Mengenplanung in eine konzernweite Kosten- und Ergebnisplanung für zielführend?



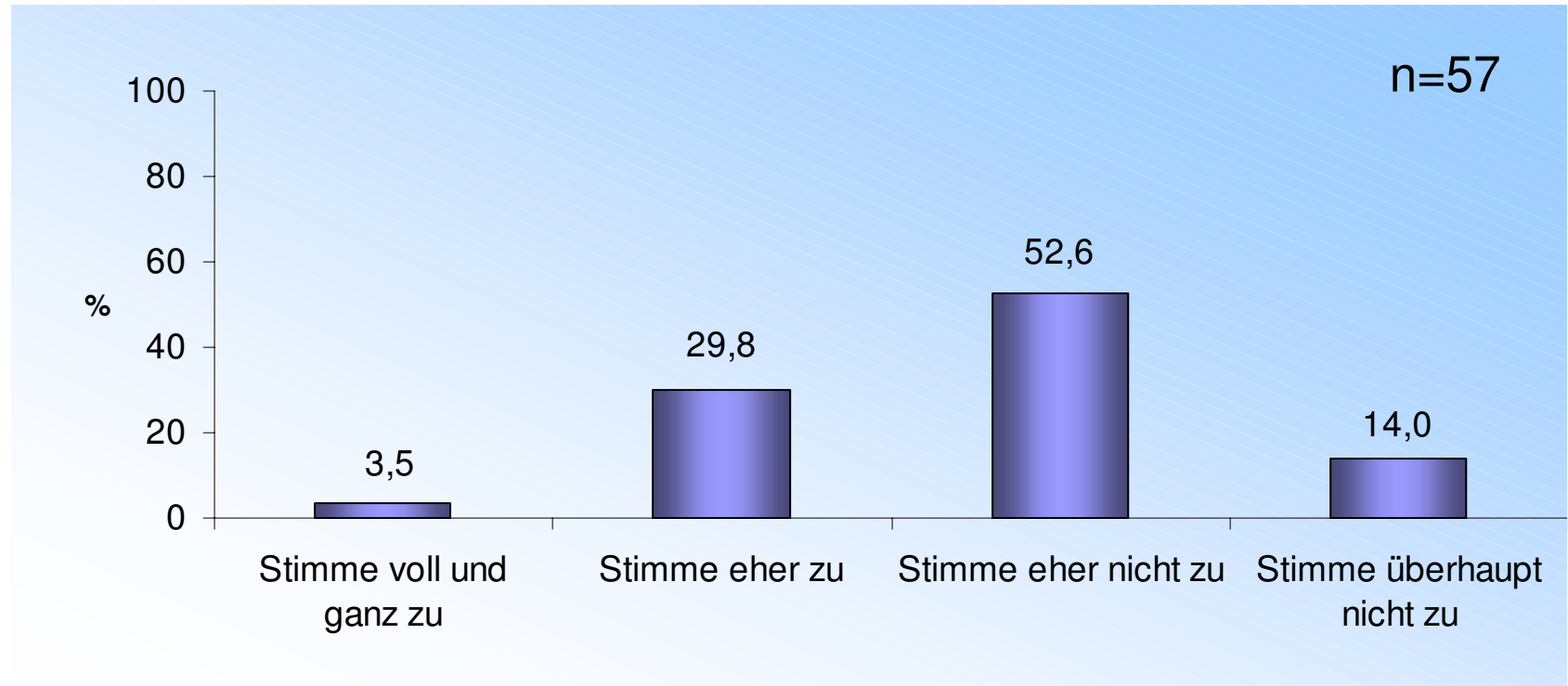
17. Halten Sie die Überführung der Ergebnisse aus der Mengenplanung in eine konzernweite Kosten- und Ergebnisplanung für zielführend?



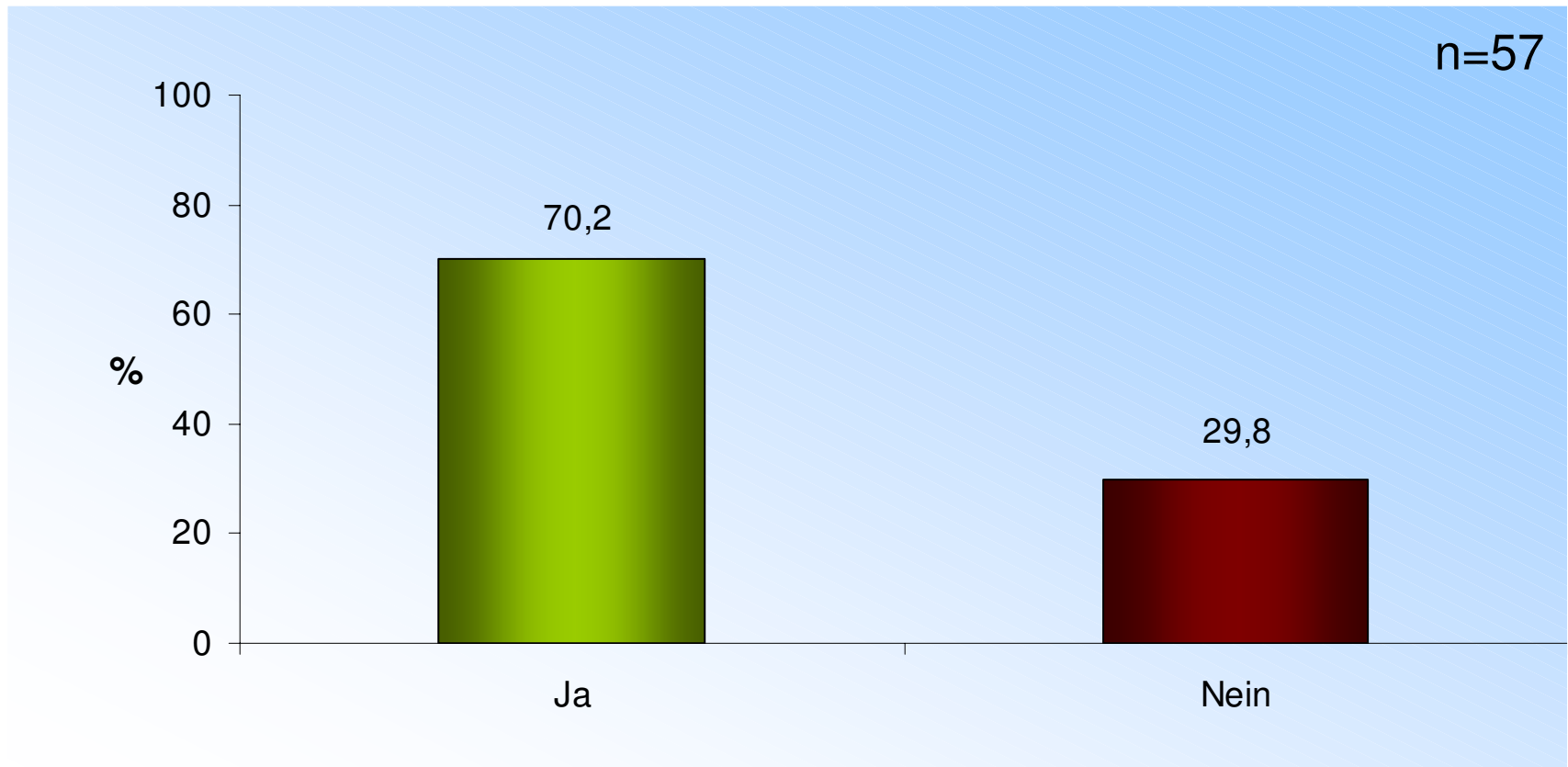
17. Sonstige Gründe

- Ja, allerdings keine näheren Informationen
- Ja, wir haben dies mit Individualsoftware umgesetzt
- Ja, wird mit Excel gemacht
- Nein, aber wir haben dies über eigene umfangreiche Erweiterungen mit Standardsoftware schon umgesetzt
- Nein, wegen Geringfügigkeit

18. „Die Problematik der Überführung von global (auch nach kapazitiven Gesichtspunkten) optimierten Mengenflüssen in globale Wertflüsse wird durch bestehende IT-Lösungen ausreichend adressiert.“

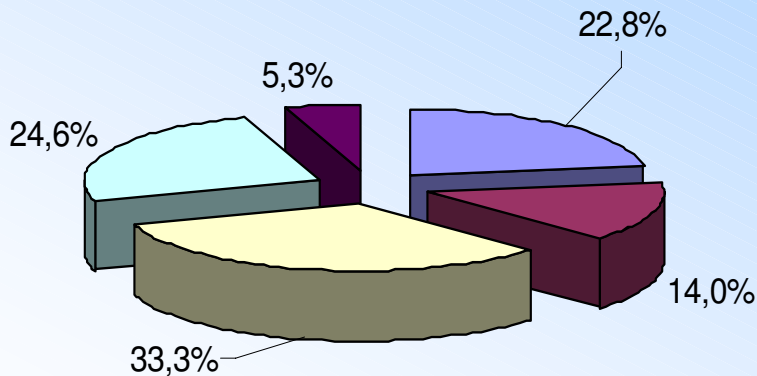


19. Vom Planungs- zum Abrechnungsszenario: Würden Sie sich eine artikelbezogene Ist-Kostenrechnung für Ihren Konzern wünschen?



19. Vom Planungs- zum Abrechnungsszenario: Würden Sie sich eine artikelbezogene Ist-Kostenrechnung für Ihren Konzern wünschen?

n=57

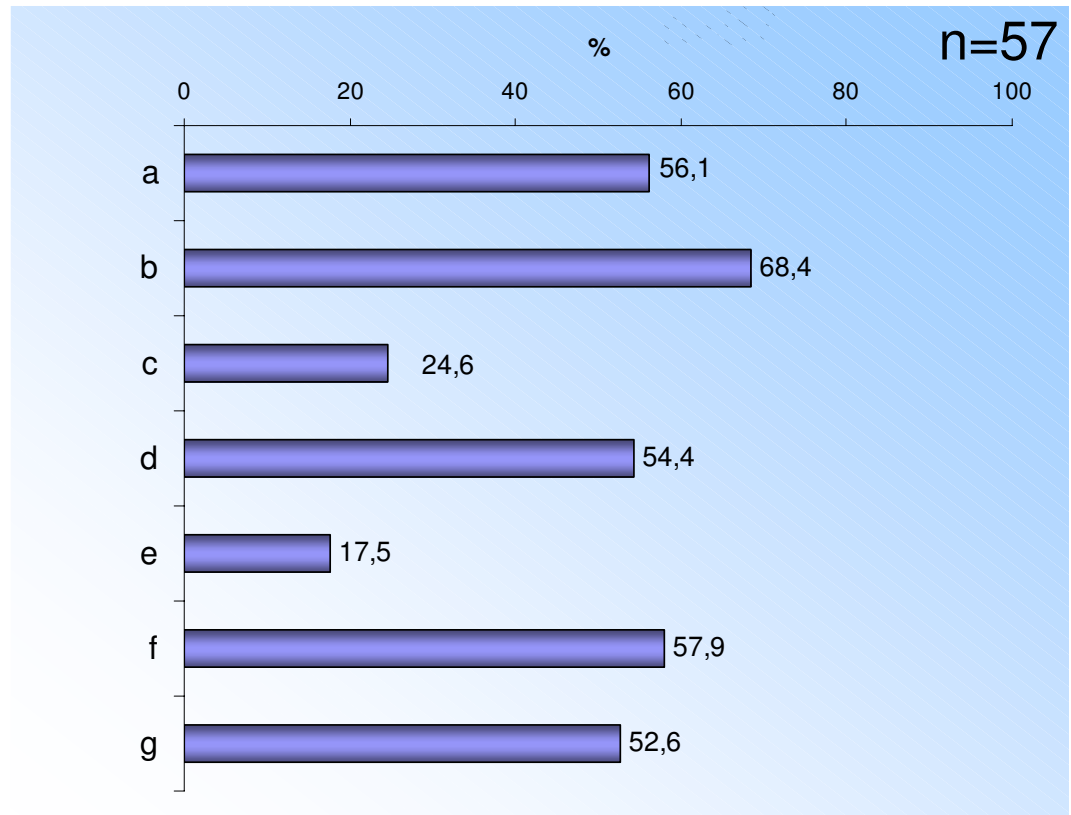


- Ja, es fehlt jedoch an einfachen Standardlösungen
- Ja, aber der Einführungsaufwand ist größer als der Nutzen
- Ja, für die lokale Sicht; für die durchgerechnete globale Sicht halten wir dies für zu komplex
- Nein, wir kontrollieren Abweichungen auf jeder Stufe, ein Wälzen von Abweichungen hoch zum Endprodukt ist nicht notwendig
- Nein, das halten selbst Standardsoftwarehersteller mit vernünftigem Aufwand nicht für machbar

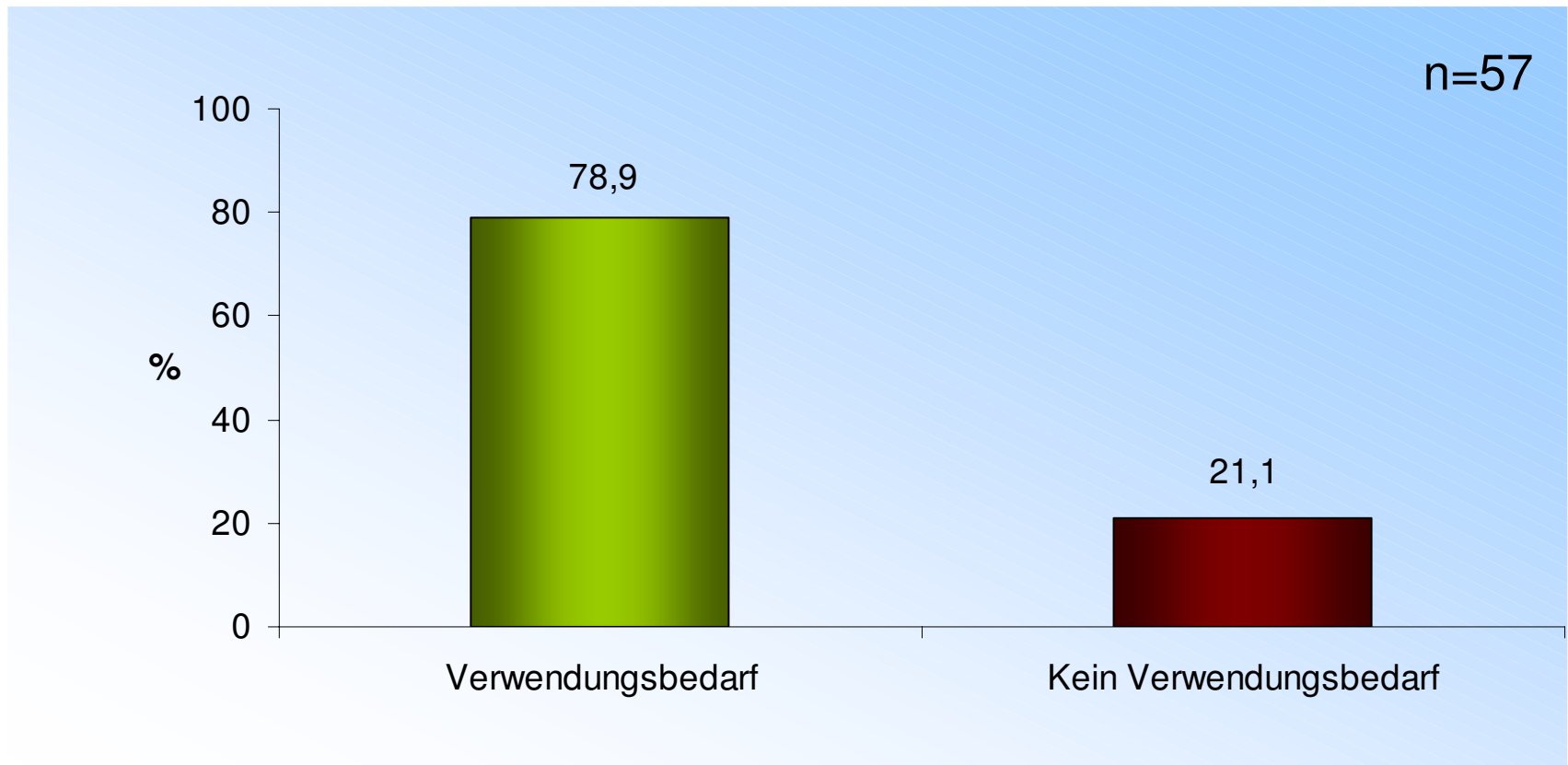
20. Welche Alternativrechnungen (worst case/best case Szenarien) wären für Ihren Konzern bei entsprechender Unterstützung durch Standardsoftware von besonderem Interesse? (Mehrfachnennungen möglich)

Ableiten der Konzernkosten- und Ergebnisplanung...

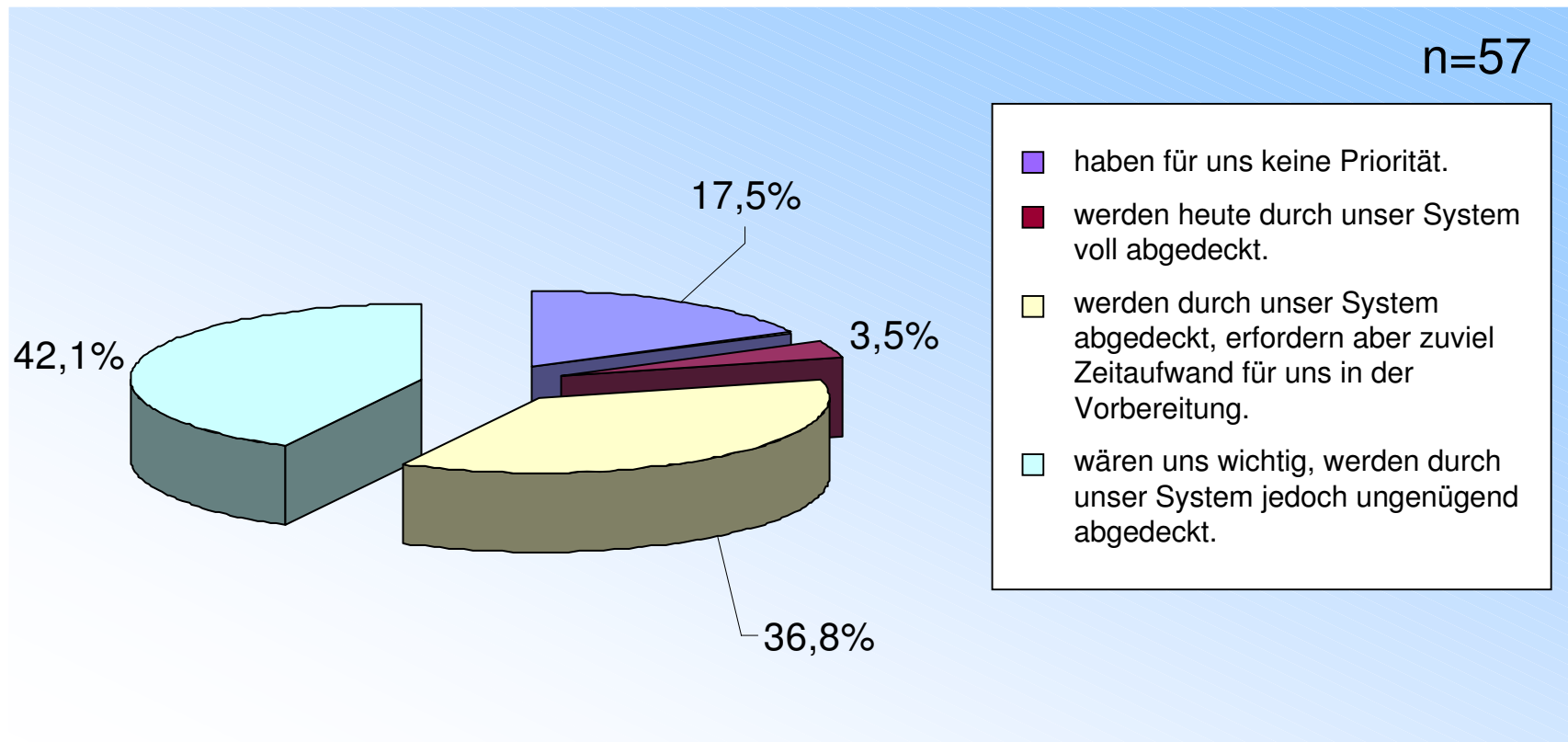
- a ...unter alternativen Wechselkurs-szenarien für die Planperioden
- b ...unter alternativen Preisen für strategische Rohstoffe
- c ...bei erwarteten Tarifierhöhungen
- d ...bei veränderten Marktpreisen/Transferpreisen
- e ...unter der Annahme, dass die Planwechselkurse eingetreten wären
- f ...Überprüfen, ob die Planung noch erreicht werden kann unter Zugrundelegung des bisher aufgelaufenen Ist- und aktualisierter Planwerte für den Rest des Planungszeitraumes
- g ...bei Verlagerung von Teilen der Wertschöpfung



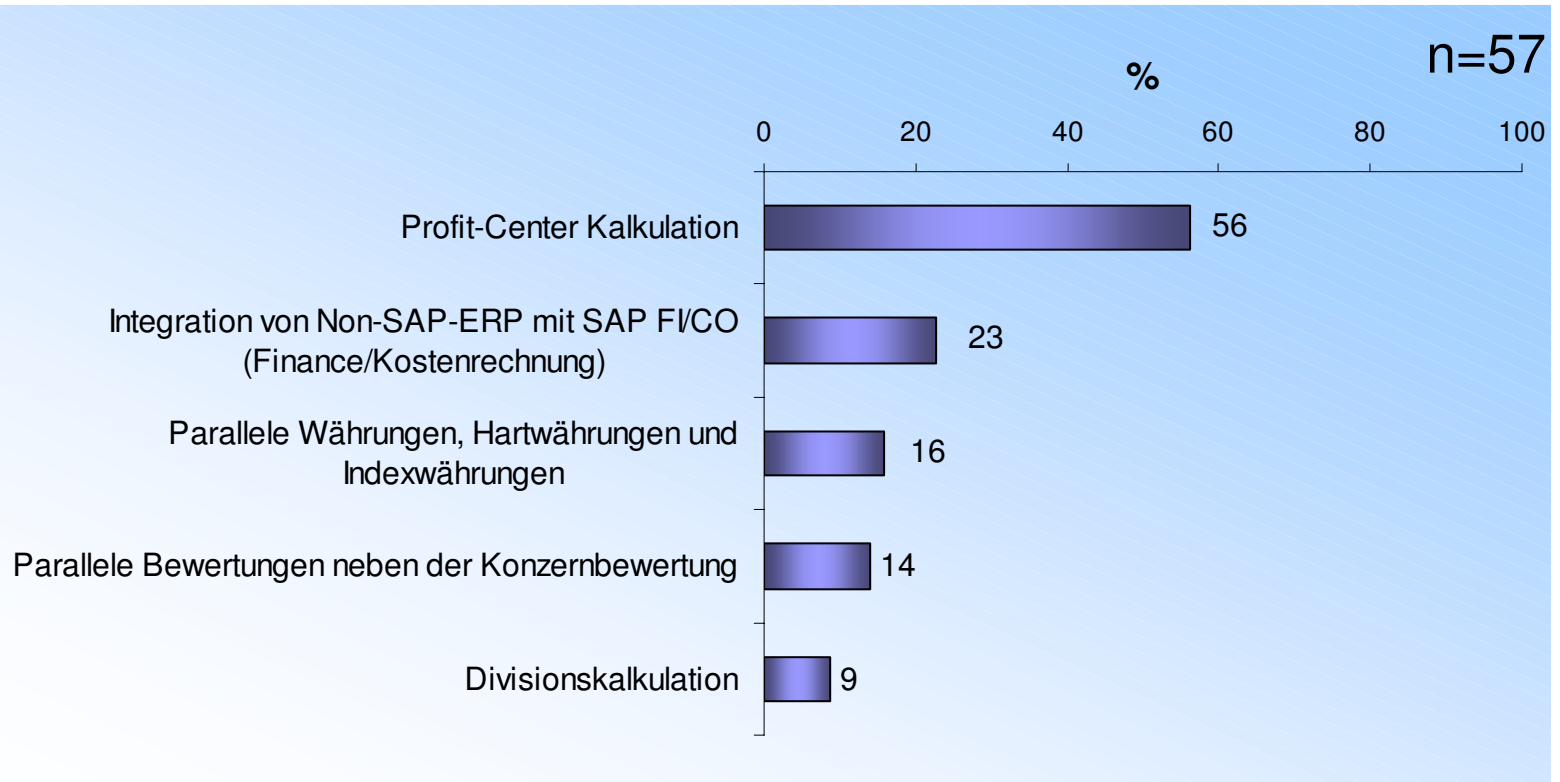
21. Wie schätzen Sie die in Frage 20. aufgeführten Möglichkeiten in Bezug auf Ihren Konzern ein?



21. Wie schätzen Sie die in Frage 20. aufgeführten Möglichkeiten in Bezug auf Ihren Konzern ein?



22. a) Welche interessanten Themenfelder sehen Sie in ihrem Konzern noch?
(Mehrfachnennungen möglich)



Kommentare und Anregungen

- (1) Es gibt keine "vernünftigen" Standardlösungen, die die Schnittstelle Absatzplanung - Fertigungsprogrammplanung bei mehrstufiger Fertigung "komfortabel" abbildet und schnelle Simulationen ermöglicht (Auswirkungen auf Beschäftigung in den Fertigungen) mit entsprechender Darstellung auf GuV / Profit-Center-Ebene.

Fazit (1 von 5)

- Allgemein:

Aussagekräftige Ergebnisse aufgrund übertroffener Rücklaufquote, zielgruppengenaue Ansprache und ausgewogenen Branchen- und Umsatzverteilung der Teilnehmer.

Fazit (2 von 5)

▪ **Key Performance Indicators (KPI):**

- (1) Die KPIs „lokaler Gewinn“, „lokaler Deckungsbeitrag“ und „durchgerechneter globaler Gewinn“ werden von mehr als 80% der Befragten eingesetzt. Der KPI „durchgerechneter globaler Deckungsbeitrag“ wird von 21 Firmen (32,8%) nicht eingesetzt, aber davon würden sich 19 den Einsatz wünschen.
- (2) Bei allen KPIs findet die Ebene „Geschäftsbereiche/Segmente“ an erster Stelle Verwendung. Bei den KPIs des Gewinns (lokal und global) steht die Ebene „Länder“ an zweiter Stelle.
- (3) 70,2% der Firmen würden sich generell eine artikelbezogene Ist-Kostenrechnung wünschen. 33% der Firmen sehen hierbei eher den lokalen Einsatz.

▪ **Standardsoftware**

- (1) Als Standardsoftware ist die Software von SAP sehr stark verbreitet (CO-PA, CO-PC, BW).
- (2) 45% sehen sich durch Standardsoftware hinreichend unterstützt. Dennoch werden die Ziele nicht optimal erreicht. Als Hauptgrund (69%) wird der Einsatz unterschiedlicher Systeme genannt.
- (3) 36% denken, dass einige Aspekte (z.B. Konzerndeckungsbeitrag, Zwischengewinn, etc.) nur unzureichend durch Standardsoftware abgedeckt werden.
- (4) Falls die Standardsoftware die Anforderungen nicht hinreichend abdeckt, wird von 65% der Firmen die Software Excel eingesetzt.

▪ **Planung und Kontrolle der Wertschöpfungskette**

- (1) Die Überführung der Ergebnisse aus der Mengen- in eine konzernweite Wertplanung halten 59,6% der Firmen für zielführend. Probleme sehen 24,6% in der unzureichenden Unterstützung durch Standardsoftware.
- (2) 66,6% der Firmen sagen [„stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“], dass die Problematik der Überführung von globalen Mengenflüssen in globale Wertflüsse durch Standardsoftware nicht ausreichend adressiert wird.
- (3) 52,6% setzen zur Mengenplanung ERP statt APS ein. Von denjenigen, die APS-Systeme verwenden (42,1%) , setzen die Mehrzahl (42%) SAP APO ein.
- (4) Bei der Steuerung des Konzerns liegt die Tendenz (81%) bei wertorientierten Steuerungsansätzen [„Stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“].
- (5) Bei der Beurteilung des Umsatzanteils verbundener Unternehmen am Gesamtumsatz gibt es keinen Unterschied, ob die Geschäftsbereichzuordnung beliebig oder gleich ist.

▪ **Alternativrechnungen**

- (1) Als Alternativen für das Ableiten der Konzernkosten- und Ergebnisplanung werden von jeweils über 50% der Befragten folgende Rechnungen genannt:
 - Alternative Wechselkursszenarien
 - Alternative Preise für strategische Rohstoffe
 - Annahme, dass Planwechselkurse eingetreten wären
 - Überprüfung der Zielerreichung der Planung durch Ist- und Soll-Werte
 - Verlagerung von Teilen der Wertschöpfung
- (2) 78,9% der Firmen sehen Verwendungsbedarf für die Alternativrechnungen. Wichtig dabei sind ein geringer Zeitaufwand und eine genügende Abdeckung durch die Software.
- (3) 56% der Firmen haben die Profit-Center-Kalkulation als weiteres interessantes Themenfeld genannt.