



Kosten- und Leistungsrechnung im Zeitalter der Digitalisierung unverzichtbar? Steigern Sie den Nutzen!

Stellen Sie Ihre Kosten- und Leistungsrechnung auf den Prüfstand und machen Sie diese alte Disziplin des Kostenmanagements und der Unternehmenssteuerung fit für die Zukunft!

Die Herausforderungen sind die alten – nur in höherer Taktung und größerer Komplexität

In der heutigen Zeit ist es für Controller und Entscheider mehr denn je wichtig, eine vollständige und nach allen steuerungsrelevanten Dimensionen wie beispielsweise Kunden, Projekte, Produkte, Regionen, Profit Center und Segmente darstellbare Ergebnisrechnung immer aktuell und mit belastbaren Daten im

Zugriff zu haben. Dies ist in vielen Unternehmen nicht der Fall! Trotz der Verwendung von kalkulatorischen Kosten und Standardkosten sollte sich die Ergebnisrechnung auch auf das Ergebnis des externen Rechnungswesens nachvollziehbar überleiten lassen. Dies ist in noch weniger Unternehmen der Fall! Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus?

Aus der stetig steigenden Komplexität der Strukturen in global



Abbildung 1: Sichten der Kosten- und Leistungsrechnung



Abbildung 2: Kosten- und Leistungsrechnung Gestaltungsmöglichkeiten

tätigen Unternehmen resultieren zunehmend höhere Anforderungen an die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR). Dies hat zur Konsequenz, dass über heterogene Strukturen von Unternehmen, Divisionen und Teilkonzernen hinweg Strukturen und Werteflüsse zu modellieren sind, die verlässliche Steuerungsinformation zeitnah und möglichst flexibel analysierbar zur Verfügung stellen. Andererseits muss das Modell auf strukturelle Veränderungen vorbereitet sein und diese möglichst „geräuschlos“ verarbeiten.

Wir sind der Überzeugung, dass diese anspruchsvolle Aufgabe zwar immer besser durch die modernen ERP-Systeme (z.B. SAP S/4HANA) unterstützt wird, aber dennoch in den meisten Unternehmen Handlungsbedarf besteht:

- a) **Wesentlichkeit** – Bereitstellung der aus Sicht der Unternehmenssteuerung wesentlichen Informationen [Effizienz vor Vollständigkeit]
- b) **Abstimmbarkeit** – wesentliche Kennzahlen müssen über alle Sichten abstimbar sein [Kongruenz der Sichten anstelle von dogmatisch korrekten Zahlen der Detailsicht]
- c) **Flexibilität** – durch eine hohe Granularität der Daten und variable Mechanismen der Aufbereitung entsteht eine hohe modellinhärente Adaptionfähigkeit [Atomisierung vor Fokussierung in der Datenbasis]
- d) **Aktualität** – Steuerungsinformationen sind zeitnah bereit zustellen, daher sind die Prozesse der KLR zu standardisieren und automatisieren [Automatisierung vor Individualisierung]

Nicht nur Anforderungen, die sich aus der Digitalisierung oder neuen und heterogene Geschäftsmodellen ableiten lassen, machen eine Überprüfung der zumeist langjährig unveränderten und teilweise maroden KLR-Modelle erforderlich. Auch fragmentierte und zu renovierende IT-Systeme erfordern eine kritische Überprüfung der KLR.

Darüber hinaus wird die Aussagekraft und Qualität der Daten in BI-Systemen in hohem Maße durch die KLR beeinflusst.

Daher ist in Unternehmen die Weiterentwicklung und Optimierung des Modells der KLR sowie deren Prozesse für die Unternehmenssteuerung von großer Bedeutung!

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist mehr als ein BAB oder eine missachtete Kostenstellenauswertung

Die KLR dient vornehmlich der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung. Daher muss das Konzept an dem Geschäftsmodell und auf die Ziele der Steuerung variable ausgerichtet werden können. Hierfür gibt es zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten und Hebel, deren Ausgestaltung über Erfolg und Misserfolg bzw. den Wirkungsgrad der KLR entscheidet. Beispielsweise werden im B2C-Geschäft Produkte verschiedener Marken über diverse Plattformen und Vertriebskanäle international beworben und betrieben. Teilweise wird auch die Preisfindung abhängig von vielen Parametern wie Suchverhalten, Tageszeit, Region, Angebotsmengen, etc. gestaltet. Wer hier über keinen belastbaren Kompass der KLR verfügt, kann den immer noch gültigen Imperativ der Profitabilität schnell aus den Augen verlieren. Kostenstellenberichte, die von Verantwortlichen als nicht relevant für die Steuerung des eigenen Verantwortungsbereiches angesehen werden, sind sinnlos. Diese Berichte müssen Informationen enthalten, die für operative Entscheidungen benötigt werden und müssen in Bezug zu eigenen Leistungen im Unternehmen und zu Verträgen mit Lieferanten gesetzt werden können.

Die gute Nachricht ist, dass moderne Standardsoftwarelösungen Unternehmen vielfältige Möglichkeiten zur Abbildung unterschiedlicher Konzepte der KLR an die Hand geben. Allerdings erreicht man diese Flexibilität nur durch klar vorgegebene Standards und formal eingehaltene Prozesse von der Datengenerierung bis ins Reporting hinein.

Ferner wird die KLR durch den Wandel von Rollen und Verantwortung im Controlling vor Herausforderungen gestellt. Ist der Controller heute noch einen Großteil seine Zeit mit

dem Aufbereiten und Abstimmen von Daten und Berichten beschäftigt, wird er bald seiner Rolle als ‚Business Advisor‘ der operativen Einheiten in einem proaktiv/prädiktiven Ansatz stärker gerecht werden müssen. Um diesen Entwicklungsschritt vollziehen zu können, ist eine leistungsfähige und wartungsarme KLR zwingend erforderlich.

Machen Sie Ihrer Kosten- und Ergebnisrechnung Beine!

Im Rahmen eines ‚Healthcheck‘ erstellen wir eine fundierte Analyse der KLR in Ihrem Unternehmen und identifizieren gemeinsam mit Ihnen die Schwachstellen und Handlungsbedarfe. Es muss klar werden, wer wann welche Informationen aus der Kostenrechnung wofür benötigt – und diese Informationen sollte der Verantwortliche dann auch erhalten! Anschließend werden

auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Maßnahmen nach Fristigkeiten differenziert abgeleitet, um die gewünschten Ziele zu erreichen. In einer Roadmap bekommen Sie einen Überblick über die bereits laufenden und noch zu anzugehenden Maßnahmen, damit die Planung der notwendigen Schritte zielgerecht und unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen erfolgen kann.

Verantwortliche und Fachbereich werden dankbar sein, wenn sie ein Zielbild für die KLR in Ihrem Unternehmen haben und dieses in die Diskussion um Veränderungen im ERP-Umfeld (z.B. Migration auf SAP S/4HANA), im Reporting (z.B. Reporting Factory und Self-Service), der Steuerung von Industrie-4.0-Prozessen oder beim Aufbau von Data Analytics und Data Lakes zur Hand haben.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Schleifen Sie den Rohdiamanten Kosten- und Leistungsrechnung zu einem wertvollen Instrument für das Management der Profitabilität. Sprechen Sie uns an und Sie erhalten weitere Informationen.

Peter Keefler

Partner

Mobil +49 173 346 58 33
peter.keefler@4cgroup.com



Werner Pütz

Senior Manager

Mobil +49 173 346 58 47
werner.puetz@4cgroup.com



4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf