

Verdiene ich mit meinen Aufträgen Geld?

Schuberth GmbH mit Geschlossener Ergebnisrechnung

Wer genau weiß, welche Deckungsbeiträge jeder Auftrag gebracht hat, verfügt über ein mächtiges Instrument zur Effizienzsteigerung im Vertrieb und dem gesamten Unternehmen.

Dynamik ist bei Schuberth in Magdeburg und Braunschweig sozusagen Kernelement des Erfolgs: Helme in einer Vielzahl von Varianten für Motorradfahrer, für den Motorsport auf zwei und vier Rädern gehören zu den Kernprodukten. Aber auch Sicherheitshelme für Polizei, Feuerwehr und industrielle Anwendungen sind starke Innovations- und Umsatzträger.

Bereits seit 2003 nutzt Schuberth proALPHA mit nahezu allen Modulen und hat damit ein neues organisatorisches Rückgrat aufgebaut. Mit Umstieg auf Version 5.1 wurde auch APS (Advanced Planning and Scheduling) als Steuerungsmethode in der Produktion eingeführt. In einem nun abgeschlossenen weiterführenden Projekt wurde von der proALPHA Consulting AG und des schon vorher bei Schuberth aktiven Beratungsunternehmens Plaut innerhalb der proALPHA Software für Schuberth eine „Geschlossene Ergebnisrechnung“ als Deckungsbeitragsrechnung entwickelt. Das Ziel war laut Dr. Ernst Binhold, CFO: „Wir wollten ein Instrument in Form einer realistischen Deckungsbeitragsrechnung für das wirksame Vertriebscontrolling und eine zielorientierte Vertriebssteuerung zur Verfügung stellen.“ Nur wer weiß, was ein Produkt tatsächlich kostet, ist in der Lage, das Produktportfolio und die Preisgestaltung den Erfordernissen anzupassen.

Die Ausgangssituation war ähnlich der in den meisten mittelständischen Unternehmen: Eine detaillierte Kosten- und Ergebnisrechnung für einzelne Produkte und Produktgruppen war nicht vorhanden. Rund 3.000 Fertigungsaufträge schleust Schuberth monatlich durch das Unternehmen. Hohe Gemeinkostenzuschläge erschwerten die Einschätzung des tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolgs der Produkte.

Voraussetzung für die Geschlossene Ergebnisrechnung ist das Trennen der Kosten in Stückzahl-proportionale und fixe Anteile und das Einsteuern dieser Werte in den Betriebsabrechnungsbogen. Damit einher gingen Anpassungen der Plankalkulation. Zum einen wurden die APS-Daten aus der Fertigung

zu Mengengerüsten und Ressourcenverbräuchen je Stück genutzt. Das Verbuchen der für die Kostenbetrachtung erforderlichen Ist-Fertigungszeiten per BDE, auch per elektronischer BDE, erschien zu aufwändig, stattdessen wurden einige wenige sinnvolle Meldepunkte definiert, die mit den Kalkulationsstufen der Wertschöpfungskette synchronisiert sind. So kann je nach Auftragslage die moderne Lackieranlage einen Engpass bilden, dementsprechend ist hier ein Meldepunkt installiert. Die Rückmeldungen sind manuell organisiert, der Bediener meldet direkt am PC in proALPHA zurück. Der Herstellkosten Soll-/Ist-Vergleich (HK-SIV) über Produktionsabweichungen ist nach der gleichen Logik, nur eben nicht auftragsweise, sondern auf Verdichtungsebenen, dargestellt. Auch so erhält man, in diesem Fall mit geringerem Aufwand, ein adäquates Steuerungsinstrument. Mit Neubetrachtung der Produktionsschritte wurden die Zuordnung von Kapazitäts- und Kostenstellen überarbeitet und den realen Verhältnissen angepasst.

Gesamt-Deckungsbeiträge individuell errechnet

Besonderer Wert wurde im Projekt auf die Abstimmbarkeit und Überleitung der Ergebnisrechnung zum externen Rechnungswesen gelegt. Der Nachkalkulations-Soll/Ist-Vergleich ist mit dem exakten Ausweis der Abweichungen für jeden Fertigungsauftrag die genaueste Lösung. Hier werden Materialpreis- und Fertigungskostenabweichungen angezeigt. Anschließend wurden die nach Wertschöpfungsstufen gegliederten Kostenstellenabweichungen in der Ergebnisrechnung dargestellt. Über den verbleibenden Teil der administrativen und sonstigen Kostenstellenkosten (Verwaltung, Vertrieb, En-

① Schuberth Helme GmbH

Das 1922 gegründete Unternehmen Schuberth sieht sich als einen der innovativsten und größten Schutzhelmersteller Europas. Zum Produktangebot zählen neben den bekannten Motorrad- und Autorennsporthelmen auch Kopfschutzsysteme für Polizei, Militär, Industrie, Handwerk und Feuerwehr. Neben Produkten der Eigenmarke „Schuberth“ entwickeln und produzieren die mehr als 400 Mitarbeiter alle Helme für die BMW Motorradsparte und exklusiv die Hochleistungs-Feuerwehrhelme für Dräger Safety. Besonders stolz ist das Unternehmen auf die Entwicklung der Schutzhelme für die Formel-1-Fahrer Nick Heidfeld, Ralf Schumacher, Rubens Barrichello und Michael Schumacher.

gineering) wurde die Brücke zur Gewinn- und Verlustrechnung geschlagen. Das ergibt eine in sich geschlossene Ergebnisrechnung.

Die Ergebnisrechnung gibt für jede Teilegruppe und jeden Kunden periodisch die geforderten Daten aus. Zusätzlich ist die Kombination der Werte beider Ergebnisträger möglich. „Damit“, so Dr. Ernst Binhold, „ist quasi auf Knopfdruck erkennbar, wie der Gesamtdeckungsbeitrag eines Schubert-Kunden aktuell aussieht und sich entwickelt. Die Ergebnisse lassen sich auch auf einzelne Produktlinien herunterbrechen.“ Dadurch ist erstmals eine Sortimentssteuerung und Gestaltung einer markt- und kostenadäquaten Preispolitik möglich. Vertrieb und Marketing können Ziele definieren und beispielsweise das Provisionierungsmodell entsprechend anpassen.

Innovative, marktgerechte Produkte und eine moderne Produktion sind Voraussetzungen, um auch an einem Hochlohnstandort wettbewerbsfähig zu produzieren. Es gilt jedoch, die wahren Kosten jedes einzelnen Produktes möglichst genau zu kennen, um dessen tatsächlichen wirtschaftlichen Erfolg zu ermitteln. Ähnliches gilt für die Kunden: Wer weiß, welche Produkte mit welchem Kunden welches Ergebnis für das eigene Unternehmen bringt, kann steuernd in die Sortimentspolitik eingreifen. Schließlich ist Umsatz nicht alles.



Weitere Informationen:
www.schubert.de