

CONTROLLER[®]

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

Verstehe!

REPORTING DESIGN

Informationen und Zusammenhänge wahrnehmungsoptimiert darstellen.



WEITERE THEMEN IM FOKUS

Macht und Controlling

Business Analytics und
Unternehmenssteuerung

Controlling bei Lidl

Mobile Controlling





Entwicklungsbegleitende Kalkulation Durchgängig in SAP aus einem Guss

von Andreas Schaffry

Die effiziente und exakte entwicklungsbegleitende Produktkostenkalkulation leistet einen wichtigen Beitrag zu einem proaktiven Kostenmanagement. Lassen sich Kalkulationsaufgaben im Zuge der Produktentwicklung in einem ERP-System wie SAP ERP durchgängig IT-gestützt durchführen, etwa mithilfe eines Add-Ons, erhöht das die Transparenz und die Qualität der Berechnungen und ermöglicht eine Harmonisierung der Prozesse. **Das Beispiel des Landmaschinenherstellers CLAAS** zeigt, wie das in der Praxis funktioniert.

Fertigungsunternehmen aller Größen und Branchen müssen heute an vielen Stellschrauben drehen, um ihren Erlös zu steigern und in Zukunft international konkurrenzfähig zu sein.

Proaktives Kostenmanagement etablieren

In vielen Fällen wird immer noch versucht, diese Ziele durch eine Budgetkürzung oder einen Investitionsstopp zu erreichen – Cost Cutting bei den Selbstkosten eben. Damit werden zwar kurzfristig Verbesserungen erzielt, auf lange Sicht leidet darunter jedoch die Innovations- und Leistungsfähigkeit sowie die Produktqualität und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit.¹ Im schlimmsten Fall kann dies sogar die Existenz eines Unternehmens bedrohen.

Um die Selbstkosten systematisch und dauerhaft zu senken, gibt es für produzierende Un-

ternehmen jedoch einen deutlich effizienteren und auf lange Sicht erfolgversprechenderen Weg. Das ist **die Etablierung eines proaktiven Kostenmanagements, und zwar bereits in der Phase der Produktentwicklung**. „Kostenmanagement ist heute eine notwendige Ergänzung für das Entwickeln neuer, innovativer und leistungsfähiger Produkte. [...] Denn vom Kostensenken allein kann heute kein Unternehmen leben, von zu teuren Produkten mit Over-Engineering aber auch nicht.“ So haben es Klaus Ehrlenspiel, Alfons Kiewert, Udo Lindemann und Markus Mörtl in der Einleitung zu ihrem Standardwerk „Kostengünstig Entwickeln und Konstruieren: Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung“ formuliert.²

Exakte Kalkulation in der Produktentstehungsphase

Ein proaktives und langfristig orientiertes Kostenmanagement ist dem kurzfristig orientierten Cost Cutting überlegen, denn es eröffnet Unternehmen deutlich mehr Spielraum zur Wertsteigerung. Einen Kernbestandteil bildet eine schlagkräftige und genaue Produktkostenkalkulation. Schon im Zuge der Produktentstehung muss daher bei der entwicklungsbegleitenden Kalkulation darauf geachtet werden, mit möglichst exakten Preisen bei Material-, Produktions- und Arbeitskosten zu arbeiten. Seriösen Schätzungen zufolge werden bereits in dieser Phase zwischen 70 und bis zu 85 Prozent der späteren Herstellkosten verursacht und festgelegt.³

Daher ist es von hoher Bedeutung für produzierende Unternehmen, die Kosten für ein neues Produkt über den gesamten Konstruktions- und Entstehungsprozess hinweg möglichst genau berechnen zu können. Das gilt vor allem für hochkomplexe Produkte, die aus tausenden von Teilen bestehen, deren Entwicklung oft mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Nur so lässt sich bei der Produktentwicklung ein Zielpreis ermitteln, der an den Anforderungen des Marktes und der Kunden orientiert ist und bei dem die maximal zulässigen Selbstkosten eines Produktes aus dem erzielbaren Marktpreis abgeleitet werden – **Stichwort Target Costing**. Speziell in der produzierenden Industrie, wo enormer Konkurrenz- und Preisdruck herrscht und Gewinnmargen sehr eng sind – der Nettoertrag für Produkte liegt in der Regel zwischen zwei und fünf Prozent –, hängt die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens maßgeblich davon ab.

Kalkulation in das ERP integrieren

Damit die ermittelten Zielkosten tatsächlich eingehalten werden, bedarf es in jeder Phase der Produktentwicklung einer gezielten und transparenten Prüfung und Steuerung der Kosten durch die begleitende, „mitlaufende“ Kalkulation. Auf diese Weise kann eventuell brachliegendes Einsparpotenzial erkannt und ausgeschöpft werden. Auch das Over-Engineering,

das hohe Kosten verursacht, wird so vermieden. Dazu ist es **nötig, durchgängig IT-gestützte Kalkulationsprozesse zu etablieren**, die abteilungsübergreifend eine reibungslose Zusammenarbeit der beteiligten Bereiche – Entwicklung, Fertigung, Controlling, Vertrieb, Einkauf und Arbeitsvorbereitung – ermöglichen. Zugleich schafft dies eine wichtige Voraussetzung, um bislang festgefügte Abläufe – Stichwort Silodenken – im Rahmen eines Change-managements aufzubrechen.

Doch die Praxis sieht meist anders aus:

Eine ERP-Lösung wie SAP ERP, die viele produzierende Unternehmen einsetzen, unterstützt über ihre Standardfunktionen die Produktkalkulation und damit auch die entwicklungsbegleitende Kalkulation nur begrenzt. Viele Firmen weichen daher auf Lösungen auf Basis von Microsoft Access oder Excel beziehungsweise auf IT-Programme von Spezialanbietern aus. Damit müssen die Kalkulationsprozesse jedoch außerhalb der SAP-Software durchgeführt werden mit allen damit verbundenen Nachteilen, als da sind: die redundante Datenerhaltung, das umständliche und zeitaufwendige manuelle Hin- und Herkopieren von Daten bzw. der Austausch über Schnittstellen oder die Berechnung von Produktkosten auf der Basis nicht aktueller Daten.

Für Unternehmen, die SAP ERP nutzen, bietet sich hier eine deutlich effizientere Alternative an: **die Zusammenführung aller für die Produktkostenkalkulation erforderlichen Informationen in einem Add-On**, das sich zu 100 Prozent und releasekompatibel in die SAP-Software integriert und einen Online-Zugriff auf alle relevanten Daten im SAP-System erlaubt. Die Kalkulation kann damit auf der Grundlage aktueller Preise und Daten wie aus einem Guss, in hoher Transparenz und standardisiert durchgeführt werden. Letzteres hat zur Folge, dass

alle Informationen, die für die Kalkulation eine Rolle spielen, abteilungsübergreifend den Fachanwendern übersichtlich und vor allem einheitlich zur Verfügung stehen. Das schafft über die Fachbereiche hinweg ein gemeinsames Verständnis und verbessert die interne Zusammenarbeit und den Wissenstransfer.⁴

Praxisbeispiel CLAAS: Kalkulation von A bis Z in SAP

Wie eine solche komplett in SAP ERP integrierte Kalkulation in der Praxis aussehen kann, zeigt das Beispiel der CLAAS-Gruppe. Beim Landmaschinenhersteller gestaltet sich die entwicklungsbegleitende Kalkulation schon deswegen außergewöhnlich komplex, weil die Maschinen aus Tausenden von Teilen bestehen. **Ein Mähdrescher vom Typ CLAAS LEXION 780 etwa besteht aus knapp 54.000 Einzelteilen.** „Das hat zur Folge, dass bei einer Neuentwicklung je nach Produktgruppe und Modell die Kosten für mehrere Zehntausend Einzelpositionen zu berechnen sind“, sagt Uwe Oltmanns, System Analyst & Controller Corporate Purchasing, CLAAS KGaA mbH. Um auf die Wünsche der Kunden eingehen zu können, gibt es für jedes Modell im Schnitt noch rund 150 individuelle Varianten – von denen wiederum jede einzelne eigens kalkuliert werden muss.

Mit dem Umstieg auf ein SAP-basiertes Add-On für die Produktkostenkalkulation, das sich komplett in das zentrale SAP-ERP-System integriert, schafft CLAAS die Voraussetzung für eine effiziente und transparente Kalkulation aus einem Guss. Die Einführung dieser Zusatzlösung erfolgte im Rahmen der „Einkaufsstrategie 2020“ der CLAAS-Gruppe, die auf größere Kostentransparenz, weitere Bündelungseffekte und eine höhere Profitabilität abzielt. Durch die Integration der Kalkulationsprozesse in SAP

Autor



Dr. Andreas Schaffry

ist freiberuflicher IT-Fachjournalist aus Weyarn und auf Themen rund um SAP-Software spezialisiert.

E-Mail: info@schaffry.net

ERP verfügt der Landmaschinenhersteller jetzt über eine homogene Datenbasis und einen reibungslosen Informationsfluss zwischen dem Add-On und dem ERP. **Jede neue Kalkulation kann so von A bis Z IT-gestützt, einheitlich und in hoher Detailtiefe durchgeführt werden**, was die Arbeit für die Endanwender bei CLAAS deutlich vereinfacht und erleichtert.

Onlinezugriff auf aktuelle SAP-Daten

Gibt ein Mitarbeiter der Kalkulationsabteilung die Daten und Preise der Bauteile für eine Neu- oder Weiterentwicklung in das Add-On ein, fließen sie direkt in die SAP-Software, die sie sofort verarbeitet und korrekt verbucht. Damit stehen diese Informationen umgehend auch für die Nachfolgeprozesse im Einkauf und in der Arbeitsvorbereitung zur Verfügung. Das verbessert die bereichsübergreifende Zusammenarbeit beim Kalkulationsprozess.

Da das bei CLAAS eingesetzte Add-On über SAP ERP online auf aktuelle Material- und Rohstoffpreise, Tarife, Gemeinkostensätze und Wechselkurse zugreifen kann, **lässt sich eine Kalkulation insgesamt auch viel schneller erstellen als bislang**. Das zeitraubende und gleichzeitig fehleranfällige manuelle Auslesen von Daten und Zahlen aus SAP in eine Tabellenkalkulation und das Hin-und-her-Kopieren entfällt. Zur Beschleunigung der Berechnungen trägt auch die Tatsache bei, dass die einzelnen Baugruppen eines Mähdeschers oder Feldhäckslers je nach Anzahl der Übernahmeteile je Bauteil in unterschiedlicher Detailtiefe kalkuliert werden können.

Weil viele Tätigkeiten sich nun einfacher und straffer erledigen lassen, bleibt den Produktkalkulatoren **mehr Raum für ihre Kernaufgaben** wie das Optimieren einer Kalkulation in Bezug auf Qualität und Wirtschaftlichkeit oder das Identifizieren von Kostentreibern. Preissimulationen, mit denen sich Herstellkosten im Add-On zu einem frühen Zeitpunkt akkurat prognostizieren lassen, stärken zudem die Position des Einkaufs bei Verhandlungen mit Lieferanten.

Kalkulation immer auf dem aktuellen Stand

Da das Add-On automatisch mit den jeweils aktuellsten Informationen aus der SAP-Software arbeitet, kann jede mit der Zusatzlösung angefertigte Kalkulation auch zügig angepasst und auf den neuesten Stand gebracht werden. Das ist ein durchaus geschäftskritischer Aspekt, denn vom Erstellen des Konstruktionskonzepts bis zur Freigabe für die Produktion vergehen in manchen Fällen bis zu sechs Jahre.

Um die Kalkulation laufend aktuell zu halten, auch wenn sich Material- und Rohstoffpreise, Tarife oder Wechselkurse während dieser Zeit wiederholt ändern, führt CLAAS jeweils zum Geschäftsjahreswechsel die nötigen Anpassungen durch. Zu diesem Zeitpunkt werden neue Preise oder Tarife in SAP ERP übernommen. „Gestaltete sich die Übernahme dieser Daten früher als zeitintensiver Kraftakt, ist diese Aufgabe jetzt mit nur wenigen Mausklicks erledigt“, erläutert Uwe Oltmanns.

Auch der Aufwand für eine unterjährige Anpassung der Berechnung, die nötig wird, wenn das Konstruktionsmodell technisch modifiziert werden muss, ist sehr gering. Weil jede mit dem Add-On erstellte Kalkulationsversion in SAP ERP abgelegt ist, kann CLAAS heute im Zuge eines Kalkulationsvergleichs Änderungen oder Abweichungen bis auf die Ebene von Einzelpositionen nachvollziehen.

Platzhalter in früher Kalkulationsphase

Für neue Materialien oder Werkstoffe, für die es in der SAP-Software noch keine Materialnummer gibt, können in dem Add-On vorerst Platzhalter in Form eines „Material-Dummys“ angelegt und mit einem Preis sowie einem Kurztext versehen werden. Sobald der tatsächliche Materialpreis in SAP ERP hinterlegt ist, ersetzt man die Dummys durch den korrekten Eintrag. Das ist ein unschätzbare Vorteil, da sich aufgrund des Datenmangels in der frühen Entwicklungsphase die Kalkulation der komplexen Landmaschinen, die aus zehntausenden von Einzelteilen bestehen, als sehr schwierig erweist.

CLAAS setzt das Add-On zum gegenwärtigen Zeitpunkt in seinen deutschen Fertigungsstandorten ein. **Im nächsten Schritt steht der Rollout in die weltweiten Produktionsgesellschaften an** und zusätzliche Erweiterungen sind ebenfalls geplant.

Wie das Beispiel des Landmaschinenherstellers belegt, verbessert eine in das ERP-System integrierte und durchgängig IT-gestützte entwicklungsbegleitende Kalkulation die Effizienz und die Transparenz in den Abläufen und damit beim Kostenmanagement. Und hier schließt sich der Kreis.

Fußnoten

- ¹ Ralf Murjahn, Kostenmanagement in der chemischen Produktentwicklung, 2004, S.3.
- ² Klaus Ehrlenspiel, Alfons Kiewert, Udo Lindemann, Markus Mörtl, Kostengünstig Entwickeln und Konstruieren: Kostenmanagement bei der integrierten Produktentwicklung, 2014, Einleitung S. 2.
- ³ Peter Kajüter, Produktorientiertes Kostenmanagement, 2006 (Lehrstuhlpräsentation), S. 5.
- ⁴ Andreas Schaffry, Produktkosten in SAP verlässlich kalkulieren, Controller Magazin 6, 2013, S. 55-57. ■