

Mehr Wertschöpfung im Finanzbereich

# Die Zähmung der Ineffizienzmonster

In der Praxis trifft man immer wieder auf Unternehmen, die zwar seit Jahren nach internationalen Rechnungslegungsstandards berichten, aber diese Umstellung nie konsequent in ihren Systemen durchgezogen haben. Im Rahmen einer Business-Excellence-Initiative hat sich die Airbus-Tochter Tesat zu einem umfassenden Lean-Management-Prozess entschieden.

Von Sebastian Braun, FAS, Jürgen Diehm, FAS, und Jörg Hofmann, Pikon

**T**esat-Spacecom mit Sitz im schwäbischen Backnang ist mit rund 1250 Mitarbeitern Europas größter Gerätehersteller im Bereich der Satellitenkommunikation. Seit 2001 ist Tesat-Spacecom eine eigenständige Tochter der heutigen Airbus Group. Trotz der Zugehörigkeit zu dem internationalen und kapitalmarktorientierten Konzern mit laufenden internen und externen Reporting-Anforderungen nach International Financial Reporting Standards (IFRS) wurde bei Tesat, wie bei vielen deutschen Mittelständlern üblich, nach wie vor führend nach deutschem Handelsrecht (HGB) bilanziert und monatlich für Zwecke des Konzernreportings weitgehend manuell auf IFRS übergeleitet. Im SAP-System war diese parallele Rechnungslegung nach HGB, IFRS und Steuer(bilanz) vor Jahren mithilfe der Buchungskreismethode implementiert worden.

## Simplifizierung

Generell war das im Einsatz befindliche SAP-System nicht zuletzt aufgrund einer bewegten Unternehmensgeschichte historisch gewachsen und an vielen Stellen individuell angepasst worden. Dies war der Grund, warum Tesat im Rahmen seiner Business-Excellence-Initiative „Tesat Optimized Processes“ (TOP), die u. a. auch eine Verschlingung der administrativen Prozesse (Lean Management) vorsah, zusammen mit der Stuttgarter Unternehmensberatung FAS ein Projekt zur Harmonisierung und Komplexitätsreduzierung im Finanz- und Rechnungswesen initiierte, um die Wertschöpfung im Finanzbereich zu erhöhen und das Unternehmen zukünftig effektiver und effizienter steuern zu können. Beim SAP-Implementierungs-

partner entschied man sich für das in Saarbrücken ansässige Beratungs- und Softwarehaus Pikon, mit dem die FAS bereits zahlreiche vergleichbare Projekte erfolgreich umgesetzt hat.

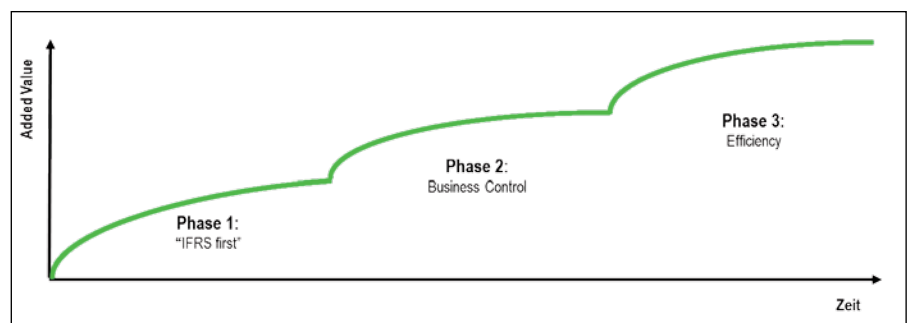
## Dynamik der Rechnungslegung

Unternehmen, die zwar seit Jahren nach internationalen Rechnungslegungsstandards berichten, aber diese Umstellung nie konsequent in ihren Systemen durchgezogen haben, kommen früher oder später fast zwangsläufig an einen Punkt, an dem das Nebeneinander unterschiedlicher Bewertungsansätze zu einem wahren „Ineffizienzmonster“ wird und oft sogar eine einheitliche Unternehmenssteuerung nach ökonomischen und bilanziellen Gesichtspunkten gefährdet. Steuerungssysteme waren schon immer das Ergebnis einer permanenten Weiterentwicklung, aber die heutige Volatilität im Geschäftsleben zeigt, dass der Finanzbereich nur dann schnell reagieren kann, wenn sich ändernde Organisationsstrukturen, neue Geschäftsmodelle oder Werttreiber flexibel angepasst werden können.

## Das Zünglein an der Finanzwaage

Neben den klassischen Aufgaben im Finanz- und Rechnungswesen wird der Finanzbereich zunehmend in strategische Themen involviert und spielt nicht selten das Zünglein an der Waage. Er muss beispielsweise das Potenzial von Akquisitionen, das Wachstum in neue Geschäftsbereiche sowie den Erfolg von Restrukturierungen bewerten und unterstützen.

Der technologische Fortschritt ermöglicht es, dass Unternehmen heute an allen Fronten effizienter und effektiver arbeiten. Unterstützende Unternehmensfunktionen wie das Finanz- und Rechnungswesen haben dabei aber oft das Nachsehen, denn dort wird ja per se kein Geld verdient. Aber auch im Finanz- und Rechnungswesen besteht ein erhebliches Potenzial, um durch effiziente Prozesse und intelligenten Systemeinsatz den hohen Anteil nicht wertschöpfender Tätigkeiten für Informationsgewinnung, -verarbeitung und -kontrolle zu reduzieren und durch wertschöpfende Tätigkeiten zur Analyse und die zunehmend



Erhöhung des Anteils wertschöpfender Tätigkeiten im Finanzbereich.



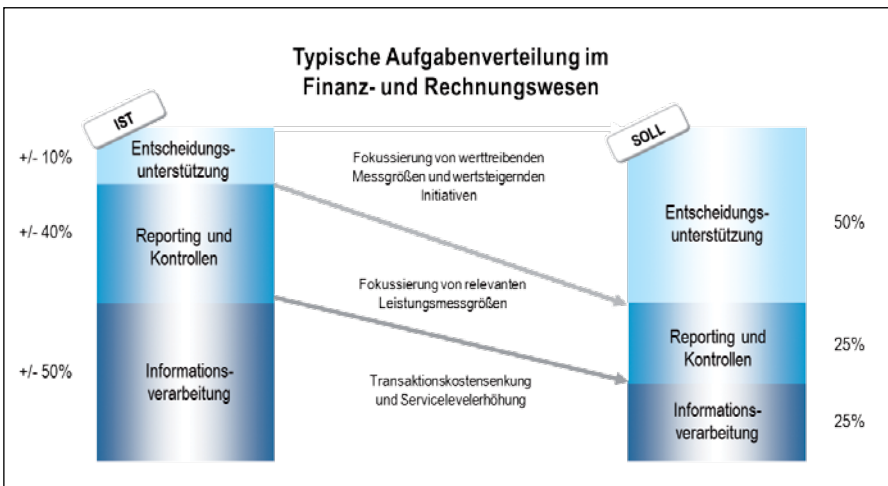
**Jürgen Diehm** ist Prokurist bei FAS. Er berät Unternehmen bei der kapitalmarktorientierten Rechnungslegung, der daraus resultierenden Harmonisierung von interner und externer Berichterstattung und der Optimierung von Strukturen und Prozessen zur Unternehmenssteuerung.



**Sebastian Braun** beschäftigt sich als Senior Consultant bei FAS u. a. mit der kapitalmarktorientierten Berichterstattung von Unternehmen. Im Zuge der Implementierung des neuen Hauptbuchs berät er Kunden bei sämtlichen bilanziellen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.



**Jörg Hofmann** ist Gründer und Vorstand von Pikon. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in Hightech-Unternehmen, hier insbesondere im Controlling von komplexen Kundenprojekten mithilfe der SAP-Module PS und CO.



tionalitäten, wie beispielsweise die Profit-Center-Rechnung und das Umsatzkostenverfahren, aktiviert und eingerichtet. Ziel dieser Phase war es, sowohl prozessual als auch technisch die Basis für zukünftige Effizienzsteigerungen im Finanz- und Rechnungswesen zu legen. Durch die Umstellung der führenden Bewertung auf IFRS entfällt zukünftig die Notwendigkeit, unter hohem Zeitdruck den HGB-Monatsabschluss schließen zu müssen, bevor für die Konzernberichterstattung auf IFRS übergeleitet werden kann. Der Bedarf für zahlreiche Überleitungsrechnungen und manuelle Abstimmarbeiten hat sich reduziert. Die Umstellung der parallelen Rechnungslegung von der bisherigen Buchungskreismethode mit manuellen Deltabuchungen auf die Ledger-Methode mit weitgehend automatisierten Bruttobuchungen reduziert den manuellen Buchungs- und Überleitungsaufwand und erhöht generell die Transparenz im Finanzbereich. Mit der Aktivierung und dem Customizing der Profit-Center-Rechnung und des Umsatzkostenverfahrens in SAP wurde die Basis geschaffen, um das Unternehmen zukünftig effizienter steuern zu können.

Wesentliche Herausforderungen dieser Phase waren die Abstimmung des anzuwendenden Migrationsszenarios mit der SAP, da es sich bei einem Wechsel von der Buchungskreismethode zur Ledger-Methode nicht um ein Standardmigrationsszenario handelt.

### Phase 2: Anpassung des Controlling-Ansatzes

Ziel der Phase war es, dem Finanzbereich ein bedarfsgerechtes und nachhal-

Mehrstufiger Projektansatz bei Tesat.

geforderte Entscheidungsunterstützung zu ersetzen.

### 3-Phasen-Ansatz für mehr Wertschöpfung

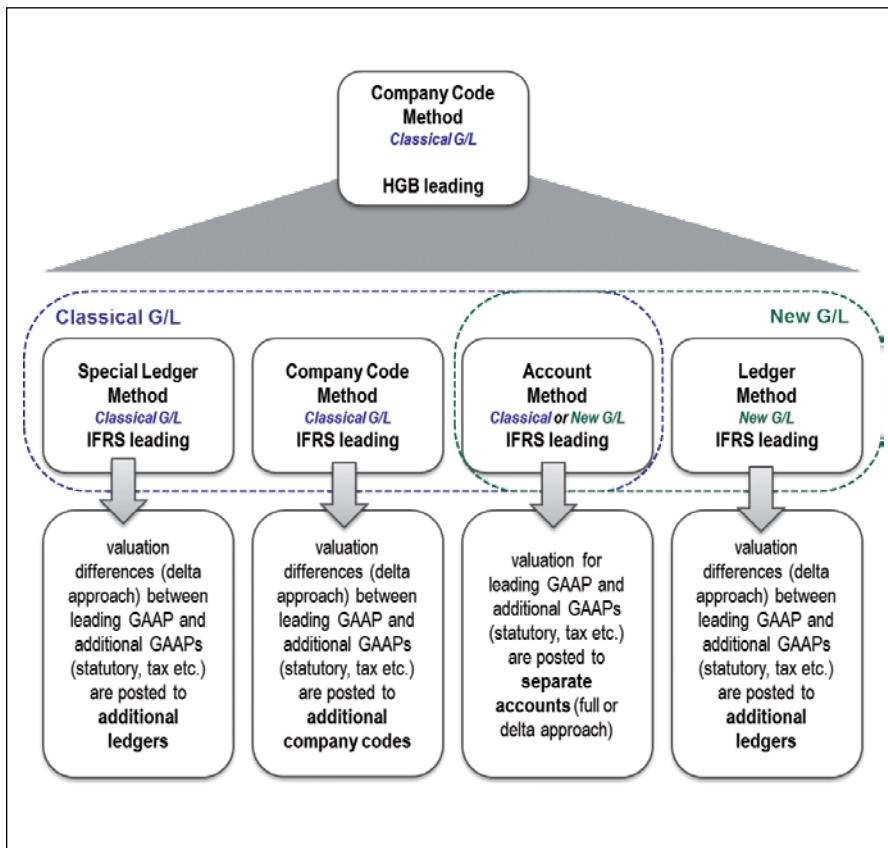
Die Aufgabenstellungen bei Tesat erforderten einen Eingriff in die operativen Steuerungssysteme und Arbeitsabläufe, der nur im Rahmen eines sorgfältig strukturierten und geplanten Veränderungsprozesses erfolgreich realisierbar war. Aus diesem Grund wählte das Projektteam ein mehrstufiges Vorgehensmodell, das sich bereits in der Vergangenheit bei ähnlichen Projekten sehr gut bewährt hatte.

Noch wichtiger für den Projekterfolg war allerdings das reibungslose Zusammenspiel von Fachbereichen und IT-Seite. Dies galt sowohl für die in-

ternen Abteilungen bei Tesat als auch für die bereits mehrfach erprobte Zusammenarbeit von FAS und Pikon. Das Ergebnis war eine enge und effiziente Verzahnung von fachlicher und technischer Konzeption sowie eine reibungslose und effektive Implementierung von Systemen und Prozessen im Unternehmen.

### Phase 1: Harmonisierte IFRS-Bewertung

Das Umsetzungsprojekt startete mit der Konzeption und Einführung des neuen Hauptbuchs von SAP mit der sogenannten Ledgerlösung für die parallele Bewertung und Bilanzierung. In diesem Zuge wurde bei Tesat auch die führende Bewertung von HGB auf IFRS umgestellt. Darüber hinaus wurden weitere SAP-Standardfunk-



Möglichkeiten zur Ablösung der Buchungskreismethode (Company Code Method) in SAP.

tiges Instrumentarium für das Auftragscontrolling an die Hand zu geben. Dabei wurden SAP-Standardkomponenten verstärkt für eine bedarfsgerechte Unternehmenssteuerung eingesetzt.

Die konzeptionelle und IT-technische Umsetzung dieser Projektziele erfolgte bei Tesat im Rahmen mehrerer Maßnahmenpakete:

Erweiterte Nutzung des SAP-Moduls Projektsystem (PS): Über die aktuelle Verwendung von SAP PS im Rahmen der Produktionsplanung und -steuerung hinaus sollen zukünftig auch die kaufmännischen Standardfunktionen von SAP PS (Projektstrukturen, Kostenartenplanung, Fortschrittsermittlung, Ergebnisermittlung zur parallelen Bewertung von Kundenprojekten nach IFRS und HGB sowie die Projektabrechnung nach CO-PA) genutzt und an die Logistik angebunden werden.

Entwicklung von Standardprojektstrukturen: Definition von konfigurierbaren Standard-Projekttemplates pro Produktbereich in PS für eine transparente Kostenverfolgung für alle Projektphasen (vom Angebot über die Auftragsabwicklung bis hin zur Gewährleistungsphase) sowie für die werthaltigen Aktivitäten beziehungsweise Baugruppen.

Bilanzierung langfristiger Fertigungsaufträge: Im Rahmen des Monatsab-

schlusses wird zukünftig parallel eine Ergebnisermittlung nach IFRS und HGB durchgeführt und deren Ergebnisse automatisch in den jeweiligen Ledgern der Finanzbuchhaltung verbucht. Zusätzlich ist eine automatische Berechnung und Verbuchung von Rückstellungen für Drohverluste und fehlende Kosten möglich.

Zeiterfassung für Projekte: Für die Erfassung der projektbezogenen Tätigkeiten außerhalb der Fertigung (z. B. für Engineering, Projekt- und Qualitätsmanagement) wird künftig das CATS-Modul (Cross Application Time Sheet) verwendet.

Erfassung und Analyse von Fehlerkosten: Für das Tracking der sogenannten Cost of Non-Quality wurde eine Erweiterung des SAP-Standards geschaffen, die es erlaubt, solche Kosten mit Bezug auf die Prüfbefunde (eines Non-SAP-Qualitätsmanagementsystems) zu erfassen und auszuwerten.

Die größte Herausforderung dieser Phase war die interne Abstimmung eines einheitlichen Controlling- und Steuerungsansatzes, der es sowohl den Geschäftsbereichen mit standardisiertem Produktgeschäft sowie den Geschäftsbereichen mit kundenspezifischem Projekt- und Lösungsgeschäft zukünftig ermöglicht, Kundenaufträge effizient und effektiv zu überwachen und zu steuern.

### Phase 3: Effizienzsteigerung durch BW

In der abschließenden Projektphase wurden die im Zuge des Projektes angepassten Prozesse im Finanzbereich sowie die neu implementierten SAP-Standardkomponenten um ein Business Warehouse ergänzt.

Ziel dieser Phase war es, mithilfe eines zentralen und harmonisierten Business-Intelligence-Systems mit integrierten und automatisierten Prozessen die Effizienz im Finanz- und Rechnungswesen von Tesat nochmals massiv zu steigern und dadurch den Anteil wertschöpfender Tätigkeiten auf ein neues Niveau zu heben.

Die Umsetzung dieser Anforderungen erfolgte auf Basis der folgenden technischen Maßnahmen:

#### 1. Komfortable Projektkostenplanung mit BW Integrated Planning (IP):

Die im PS-Standard verfügbaren Möglichkeiten zur Kostenplanung wurden durch ein BW-IP-Werkzeug ergänzt. Dazu wurden verschiedene Planversionen eingerichtet, mit deren Hilfe beispielsweise die ursprüngliche Vorkalkulation eingefroren wird sowie immer die aktuelle Vorkalkulation und die aktuelle Mitkalkulation (für diese kann ein abweichendes Detailniveau definiert werden) für das Projektcontrolling und -reporting zur Verfügung stehen. Neben komfortablen Planungsfunktionen wurde in BW auch eine monatliche Historisierung der Mitkalkulation implementiert. Durch eine Retraktion werden die Planungsergebnisse in die jeweilige PS-Planversion zurückgeschrieben.

#### 2. Aufbau eines harmonisierten Projektberichtswesens mit dem Business Explorer, BEx Analyzer:

Das SAP-Standardberichtswesen weist gewisse Restriktionen auf, beispielsweise stehen wichtige Informationen aus dem Kundenauftrag (wie Kunde oder Land) nicht in den PS-Standardberichten zur Verfügung. Das SAP Business Warehouse bei Tesat führt nun alle relevanten Projektinformationen zusammen und erlaubt mit dem BEx Analyzer eine komfortable und multidimensionale Berichterstattung mit Funktionalitäten wie Drill-down und Roll-up direkt in Microsoft Excel.



Bitte beachten Sie auch den Community-Info-Eintrag ab Seite 99



[www.fas.ag](http://www.fas.ag)  
[www.tesat.de](http://www.tesat.de)