

ANWENDERBERICHT

FRÄNKISCHE ROHRWERKE GEBR. KIRCHNER GMBH & CO. KG

Das Unternehmen Fränkische Rohrwerke hat mit macs complete ein Controlling-Tool implementiert, das eine konsolidierte Planung für zahlreiche Fertigungsvarianten und Standorte ermöglicht.

Kalkulieren statt korrigieren

Intercompany-Effekte richtig ermitteln – Kosten, Kapazitäten und Deckungsbeiträge sinnvoll planen

Die Fränkische Rohrwerke Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG entwickelt, produziert und vermarktet Rohre, Schächte und Systemkomponenten aus Kunststoff und Metall. Die Produktpalette umfasst Lösungen für die Bereiche Drainage, Elektro, Haustechnik, Automotive und Industrie. Mehr als 1,5 Millionen Meter Rohr verlassen täglich die Werke.



Mit Produktions- und Vertriebsstandorten ist das familiengeführte Unternehmen heute in siebzehn Ländern vertreten. Regionale Standortvorteile sollen genutzt werden. Dabei zählen nicht nur die reinen Herstellkosten. Um jederzeit die schnelle Produktionsversorgung zu garantieren, sind beispielsweise für Automotive-Kunden kurze Wege ein Muss. Auch im Bausektor, wo großvolumige Produkte transportiert werden, sind Kundennähe und Logistikkosten wichtige Kriterien.

Um das Gesamtunternehmen zu steuern, sind fortwährend Entscheidungen nötig: Welches Werk kann welche Produkte in welcher Menge

zu welchem Preis liefern? Wie lässt sich daraus eine optimale Lieferkette aufbauen? Die Daten aller Einzelstandorte müssen für die Gesamtkalkulation in Preise und Deckungsbeiträge einfließen. Hinzu kommen variable Faktoren, wie Rohstoff- und Materialpreise. Historisch gewachsen, hat das Unternehmen im Controlling Prinzipien entwickelt, um Produktivität und Ergebnis mit vorhandenen Daten zu steuern. Oft liefern zurückliegende Zeiträume gute Informationen über wiederkehrende Absatzspitzen, die für die Planung relevant sind.



ERP versus Wirklichkeit

Das vorhandene ERP-System unterstützt eine Vorzugsvariante. Das bedeutet: Für die Beschaffung jedes Artikels sind Informationen hinterlegt, an welchem Standort, mit welcher Maschine und aus welchem Material er im Regelfall produziert werden soll. Diese Variante bildet in der Planung und Kalkulation ein Optimum ab. Durch saisonale Spitzen oder aus anderen Gründen in der Auslastungssteuerung weicht die tatsächliche Produktion aber von diesem Plan ab. In einigen Geschäftsbereichen variiert die Fertigung stark: Drei Fertigungswege und zwei verschiedene

Materialeinsatzmöglichkeiten ergeben schon sechs mögliche Kombinationen zu entsprechend unterschiedlichen Kosten – und das in nur einem Werk. Hinzu kommen alternative Beschaffungswege, wenn etwa ein Produkt an verschiedenen Standorten gefertigt werden kann.

An dieser Stelle werden komplexe Intercompany-Verflechtungen für das Controlling zum Problem: Fertigt das Unternehmen in Deutschland, Frankreich oder in Tschechien? Kommen vielleicht noch Vorprodukte aus China oder Rumänien dazu?



„Genau diese Vielfalt an Möglichkeiten wollten wir im Controlling transparent und nutzbar machen“, sagt Rainer Meyer, Leiter Controlling Fränkische Rohrwerke. „Wir sind deshalb 2013 umgestiegen von einer einfachen Kalkulation auf eine Mix-Kalkulation.“ Für diesen Schritt hat das Unternehmen den Dienstleister macs Software GmbH mit im Boot: Der Spezialist aus Zimmern ob Rottweil bietet mit seiner Intercompany-Kalkulation auf der Grundlage der Grenzplankostenrechnung eine anerkannte betriebswirtschaftliche Lösung. Die eigene

Controlling Suite liefert die nötigen Tools für die praktische Umsetzung.

Was ist das Intercompany-Problem?

Unternehmen mit mehreren Produktionsstandorten stehen bei ihrer Planung oft vor einem Dilemma: Jeder Standort nutzt Controlling-Werkzeuge und liefert seine Zahlen pünktlich an die Zentrale. Dort ergibt die Summe der Einzelplanungen aber kein schlüssiges Zahlenwerk für die Gruppe. Da beispielsweise jeder Standort eine Marge einpreist, entsteht in der Produktionskette am Ende ein abweichender Deckungsbeitrag. Ebenso bleibt die konkrete Produktions- und Kapazitätsplanung jedes Standorts für die Zentrale eine „Black Box“. Für Serienfertiger ist das ein Problem. Dass wichtige Informationen fehlen, zeigt oft erst das konsolidierte Ergebnis. Dabei ist eine flexible Planung, welche die Intercompany-Effekte bereits berücksichtigt, nicht nur sinnvoll, sondern auch möglich.

Mengen, Quoten, Kapazitäten

Im Anschluss an die Absatz- und Umsatzplanung erfolgt die Material- und Kapazitätsbedarfsermittlung. Am Anfang der Beschaffungsplanung im Unternehmen steht die Ermittlung der Intercompany-Bezugsmengen über einen Zeitraum in der Vergangenheit. Sie dient als Grundlage dafür, die einzelnen Fertigungswege und -varianten zusammenzufügen. Dabei legt das Unternehmen Fertigungsquoten fest – die Mengen werden auf die verschiedenen Fertigungsmöglichkeiten verteilt. Die Controller sprechen hier von „quotierten

Stücklisten“. An dieser Stelle wird das Zahlenwerk interessant, denn im Rückschritt wird die Fertigung auflösbar in Materialaufwand und Fertigungsstunden. Ein Beispiel: Verkauft ein Geschäftsbereich einen Artikel, der fallweise einmal hier und einmal dort produziert wird, dann lässt sich jetzt exakt auflösen, welche Kapazitäten die Produktion jeweils benötigt. „So erhalten wir ein sehr gutes Bild, wie die Kapazitätsauslastung an den verschiedenen Standorten auf Basis der Planungsprämissen aussehen wird“, erläutert Rainer Meyer. Die Fertigungsplaner können jederzeit eingreifen, um den Bezugsmengenmix manuell zu überplanen und Anlagenüberbelegungen auszugleichen. „Die Planung wird sehr valide – gegenüber den früheren Schätzungen ein enormer Fortschritt.“

Außerdem wird im Rahmen der Produktkalkulation der Werksmix berücksichtigt, was eine deutlich realistischere Ermittlung von Deckungsbeiträgen mit sich bringt. Die Intercompany-Umsätze – früher gar nicht oder nur sehr aufwändig per Hand geplant – werden heute automatisiert ermittelt.



Ein weiterer Vorteil: Während bei geschätzten Zahlen im Nachhinein keine Abweichungsanalyse möglich ist, liefern die vorab kalkulierten

Planzahlen eine solide Grundlage. Beim Abgleich mit den Ist-Werten lassen sich konkrete Schlüsse für die Zukunft ziehen, um die Planung weiter zu verfeinern oder Produktionsprozesse zu verbessern.

Das Thema Gruppenkapazitätsplanung und -kalkulation wurde für 2013 erstmals angegangen, im laufenden Jahr wurden viele Details angepasst. „Die Lernkurve war steil, wir sind bei der Analyse der neuen Zahlen noch einmal genauer geworden“, erklärt Rainer Meyer. Für das nächste Jahr erwartet er deshalb eine deutliche Beschleunigung der Planung.

Ein wesentlicher Meilenstein bei diesem Projekt ist die Schaffung einer einheitlichen Datenbasis. Dafür wurden vorhandene Datenbestände und Prozesse einmal gründlich „durchforstet“: Als positiver Nebeneffekt ergibt sich schon jetzt eine höhere Qualität in der Datenerhaltung.

Kostentransparenz durch Paradigmenwechsel

Ein Planungsansatz, der das Intercompany-Problem überzeugend löst, erfordert ein Umdenken und die Bereitschaft im Unternehmen, einen gewissen Aufwand zu betreiben, damit einmalig die Prozesse für den reibungslosen Datenaustausch definiert und etabliert werden. Dass diese Lösung in einem Controlling-Tool darstellbar ist und in der Praxis funktioniert, zeigen macs Software und Fränkische Rohrwerke bereits in den Bereichen Herstellkostenkalkulation, Deckungsbeitragsrechnung und Kapazitätsplanung.

Aktuell steht ein weiterer Schritt unmittelbar bevor: Eine Angebotskalkulation, welche die zentral verfügbaren Daten direkt nutzen kann, startet gerade als Pilot. Mit ihr wird die Durchgängigkeit vom Angebot zur Deckungsbeitragsrechnung hergestellt.

Das Unternehmen

Fränkische Rohrwerke
Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG

Branche:

Anbieter von Rohren, Schächten,
Systemkomponenten und Zubehör

Standort:

Königsberg/Bayern

Gründungsjahr:

1906

Mitarbeiter:

in Deutschland 1.680
weltweit 2.800

Kontaktdaten

FRÄNKISCHE

Fränkische Rohrwerke
Gebr. Kirchner GmbH & Co. KG
Holger Köhler
+49 9525 88-0
info@fraenkische.de
www.fraenkische.com

macs Software GmbH
Stadtweg 36
D-78658 Zimmern ob Rottweil
+49 741 942288-0
info@macscontrolling.com