

► Referenzen | Elektro-Stoll GmbH

Profit-Center-Rechnung als Steuerungssystem im weltweiten Projektgeschäft

Die Elektro Stoll GmbH hat mit Einführung des Management-Information-Systems PST-BI eine Profit-Center-Steuerung für das Projektgeschäft geschaffen. Techniker achten jetzt als Bereichsleiter auf perfekte Projekte – und Zahlen.

Spezialist für Projekte

„Ein kleines, feines Multi-Technologie-Unternehmen mit gewachsenen Strukturen, Spezialist für anspruchsvolle technische Projekte bei anspruchsvollen Kunden in der ganzen Welt“, so beschreibt Gottlieb Bayrhof, Geschäftsführer der Bayrhof Stoll GmbH die Unternehmensgruppe Stoll. Zu dieser gehören die Elektro-Stoll GmbH, die Frey Ingenieur Gesellschaft mbH in Martinzell im Allgäu, die Elektro-Stoll Schweiz GmbH in Winterthur, sowie die Bayrhof Stoll GmbH als interner und externer Dienstleister für angewandte Unternehmensführung.

2005 war die Unternehmung zu einer Gruppe angewachsen; mit hochkarätigen Projekten im In- und Ausland. Neue effiziente Führungsmethoden und -instrumente waren erforderlich, Verantwortung musste in den einzelnen Bereichen übernommen werden. Handlungsbedarf zeigte sich besonders deutlich bei der Steuerung der gebildeten Profit-Center. „Die neuen Bereichsleiter haben wir anfangs mit Excel-Informationen versorgt“, berichtet Gottlieb Bayrhof. „Stimmige Werte zu erstellen hat damals ziemlich lange gebraucht. Dennoch ergaben sich in den Bereichsleitersitzungen z.B. aus unseren Gewinn-und-Verlust-Rechnungen immer noch viele Fragen zu den schwer nachvollziehbaren Werten.“ Ebenso problematisch hatte sich die interne

Leistungsverrechnung erwiesen, zudem konnten DATEV-Buchhaltungsdaten nur entweder Kostenstellen- oder Kostenträgerinformationen transportieren, der Zusammenhang zum entsprechenden Auftrag fehlte.

Kore und Cockpit in einer Lösung

Wollte man vor allem die Bereichsleiter und Projektverantwortlichen für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sensibilisieren, war eine entsprechende IT-Unterstützung nötig. Laut Pflichtenheft sollte ein neues System sowohl einen Kostenrechnungs- als auch Analyse-Teil bieten, denn eine Kostenrechnung lief bei Elektro-Stoll mit dem bestehenden DATEV-Vorsystem erst rudimentär. Das gab auch letztendlich den Ausschlag für das System von PST: „PST-BI kann, wie viele andere auch, Daten verdichten, Analysen über verschiedene Dimensionen fahren. Mit dem neuen System konnten wir aber zugleich eine komplette Kostenrechnung aufbauen, eine wirklich sehr komplexe, individuelle Leistungsverrechnung“, erläutert Gottlieb Bayrhof. „Zwei separate Systeme anzuschaffen – Kostenrechnung und Cockpit – kam für uns nicht in Frage“, fügt er hinzu.

In PST-BI greifen exakt aufeinander abgestimmt ein Data Warehouse, die integrierte Planung, eine flexible Kosten- und Leistungsrechnung, die gesetzliche Konsolidierung sowie ein komfortables Reporting nahtlos ineinander. Nach kurzer Einführungszeit des PST-BI, in der u.a. Schnittstellen zu DATEV, Zeiterfassungs- und PPS-System programmiert worden waren, lief im Juni 2006 der Echtbetrieb an. Schrittweise wurde das System aufgebaut; mit einer Gewinn- und Verlustrechnung, einer konsolidierten GuV, einer Profit-Center-Rechnung bis hin zur Ermittlung von

Stundensätzen pro Geschäftsbereich. Im Oktober 2006 war die Implementierung mit der Freigabe des Systems an die Bereichsleiter und Geschäftsführung beendet.

Seitdem kamen kontinuierlich weitere Funktionen hinzu: Im Januar 2007 startete der erste detaillierte Planungsprozess mit PST-BI, der nun alle Beteiligten einbezog; seit Februar 2007 erstellt Elektro-Stoll regelmäßige zeitnahe Monatsabschlüsse. Seit August 2007 lassen sich Bestände unfertiger Arbeiten automatisiert bewerten und seit Jahresbeginn 2008 Strukturierungen nach Geschäftsfeldern vornehmen. Aktuell arbeiten die Bereichsleiter, der Geschäftsführer, und das Controlling mit PST-BI.



Robotertechnik für Kundenprojekt des Geschäftsbereiches Automation (Frey)

Planung und Plan-Ist-Vergleiche

Mit dem Einführungsprojekt war die bis dahin heterogene IT-Systemlandschaft vereinfacht, die oft mühsame Aufbereitung von Informationen aus diversen „Töpfen“ beendet worden. „Die Durchgängigkeit der Daten zahlt sich sowohl in der Planung als auch im Berichtswesen aus“, meint Gottlieb Bayrhof. Dabei erlaubt das System ganz unterschiedliche Perspektiven; von der Profit-Center-, Kostenstellen- oder auch Projektbezogene Sichtweisen. Dabei

► Referenzen | Elektro-Stoll GmbH

stehen nicht nur verdichtete Zahlen bereit, bis hinunter zum Einzelbeleg können Informationen hinterfragt werden.

Der Planung räumt Elektro-Stoll große Bedeutung ein. Neben der Planung von Personalkosten getrennt nach Lohn und Gehalt, produktiver und unproduktiver Stunden, variabler und fixer Gemeinkosten ohne Projektbezug, unterstützt das PST-System auch eine Leistungsplanung (Umsatzplanung) nach Projekten sowie eine Investitionsplanung. Die Erstplanung kann auf Kostenstellenebene erfolgen, verantwortliche Bereichsleiter werden nun einbezogen.



Zugwaschanlage der Geschäftsbereiche Automation und Anlagenbau (Frey)

„Wir haben den Planungsprozess komplett neu aufgesetzt“, berichtet Gottlieb Bayrhof. „Und mit dem System wurde die analytische Planung in die Bereiche getragen. Jetzt wird gemeinsam mit den einzelnen Bereichsleitern bereichsbezogen geplant: Umsatz, innerbetriebliche Leistungsverrechnungen, Kosten, Investitionen usw. Es wird die Produktivität ebenso geplant wie ein Mengengerüst: Stunden, Mitarbeiter. Damit haben wir auch das Verantwortungsbewusstsein in den Bereichen geschärft. Denn nun sind das ja ‚ihre Zahlen‘, während sie früher nur ‚von

oben‘ vorgegebene Plandaten erfüllen mussten.“

In der laufenden Gegenüberstellung von Plan und Ist mit dem BI-System sieht Gottlieb Bayrhof einen „echten Mehrwert“ des Systems: „Wir können über das Jahr sehen, ob wir auf Kurs liegen.“ Zum Berichtswesen mit PST-BI bei Elektro-Stoll gehören heute die Gewinn- und Verlustrechnung, Einzelabschlüsse wie auch der konsolidierte Gruppenabschluss, außerdem die Kostenstellenrechnung als Plan-Ist-Vergleich mit Kostensatzermittlung sowie die Profit-Center-Rechnung mit innerbetrieblicher Leistungsverrechnung.

Dabei werden Informationen „empfängerorientiert“ bereitgestellt. „Jeder Bereich bekommt erstens die komplette bereichsbezogene GuV, mit allen Werten, die den Bereich angehen“, erläutert Geschäftsführer Bayrhof, „zweitens alle Kosteninformationen, auch die nicht einem konkreten Projekt direkt zugeordnet sind.“

Techniker denken betriebswirtschaftlich

Die Profit-Center-Rechnung dient bei Elektro-Stoll als Führungsinstrument; sie macht Erfolg für Bereichsleiter messbar, dient der Zielvereinbarung und Zielüberprüfung. Zugleich hilft sie bei den Bereichsverantwortlichen Bewusstsein für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu schaffen, unternehmerisches Denken als „Unternehmer im Unternehmen“ zu fördern. Dazu wird die Profit-Center-Rechnung monatlich bereitgestellt und ist regelmäßig Bestandteil von 4-Augen-Gesprächen bzw. von Unterstützungsgesprächen der Bereichsleiter. „Die Bereichsleiter, das sind bei uns alles Techniker und

Ingenieure, denken heute wesentlich mehr in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen. Die haben schon immer mit Begeisterung perfekte Anlagen hingestellt, und wenn es ein bisschen mehr gekostet hat, dann war das eben halt so“, erzählt Bayrhof.

„Heute sehen sie das von beiden Seiten: Insgesamt sind wir nur erfolgreich, wenn wir eine gute Anlage bauen, mit der die Kunden zufrieden sind, und auf der anderen Seite die Zahlen in Ordnung sind.“ Um die dafür notwendige Akzeptanz zu schaffen, musste das System vor allem die Zusammenhänge einfach und plausibel darstellen. „Heute betrachten die Bereichsleiter die erzielten Umsätze im Kontext mit den Kosten und den entsprechenden Mengengerüsten, z.B. die angefallenen Stunden, beanspruchte interne Dienstleistungen oder auch externe Leistungen.“

Zu den Besonderheiten der Profit-Center-Rechnung von Elektro-Stoll gehört die Behandlung unfertiger Arbeiten nach Bilanzansatz. „Das ist ein wichtiger Hebel in unserem Projektgeschäft“, erläutert Bayrhof. Errechnete Differenzen etwa zwischen Erlösen und abgewerteten Kosten visualisiert PST-BI. „Beim Bewerten unfertiger Leistungen geht es uns nicht allein um den jeweiligen Stand der Kosten sondern auch der dazugehörigen Wertschöpfung und – nach dem kaufmännischen Vorsichtsprinzip – von Risiken“, erklärt Bayrhof. Monatlich werden die einzelnen Projekte bewertet, „unfertige Arbeiten“ während der Erstellung permanent kritisch beobachtet. „Um eventuelle Risiken in Projekten greifbar machen zu können, ist Transparenz nötig, die mit der neuen Lösung möglich wurde.“