

CONTROLLING

Szenarienspurführung.

Sorgfältige Planung ist in wirtschaftlich unsicheren Zeiten wichtiger denn je. Die Bilstein Gruppe verschafft sich mithilfe ausgefeilter Simulationen unternehmerischen Weitblick.



Starke Rollen: Die Kaltbandstahlprodukte der Bilstein Gruppe bilden den Rohstoff für zahlreiche industrielle Verarbeitungen.

Die zunehmende Volatilität der Märkte macht Entscheidungsträger vorsichtig. Viele Budget- und Unternehmenspläne wurden über Nacht Makulatur und müssen überdacht, Abweichungsanalysen neu interpretiert werden. Wenn sich die grundlegenden Rahmenbedingungen plötzlich radikal verändern, macht es keinen Sinn, an alten Vorgaben festzuhalten. Die Zukunft ist nicht sicher planbar.

Doch dies ist kein Grund, erst gar nicht zu planen – wie manche Unternehmen in Krisensituationen resigniert argumentieren. Manager und Controller lernen vielmehr zu akzeptieren, dass sie verschiedene Planungsszenarien aufstellen müssen. Denn Unternehmensplanung muss flexibel sein und sich wechselnden Einflussfaktoren anpassen können. Hilfreich sind etwa «Was-wäre-wenn»-Szenarien, die Antworten auf Fragen geben wie zum Beispiel: Welche Auswirkung hat eine Erhöhung der Materialkosten um 10 Prozent auf mein Gesamtergebnis? Wie

schlägt sich die Unterauslastung meiner Produktionskapazitäten nieder?

Genau um diese und ähnliche Fragen ging es der Bilstein Gruppe, dem führenden europäischen Hersteller von kalt gewalztem Bandstahl, bei der Auswahl einer Planungssoftware. Ein dreiköpfiges Team, bestehend aus den Controlling-Experten Thomas Gräser, Bernd Winkhaus und Ilias Foukis, entschied sich nach einer gründlichen Analyse für die Controlling-Software des Hamburger Lösungsanbieters Corporate Planning.

Wie bei allen Unternehmen im produzierenden Gewerbe bildet auch bei Bilstein die Auslastung der Produktionsanlagen einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensplanung. Dementsprechend müssen verschiedene Aspekte der Kapazitätsplanung in der Planungssoftware Corporate Planner erfasst, bewertet und geplant werden. Zum Beispiel wird die Auslastung aller Hauptaggregate in Abhängigkeit von der Beschäftigungslage abgebildet, unterteilt in Anlagen oder Schichten, he-

runtergebrochen bis auf Minuten. In der dargestellten Kostenstellenstruktur erfasst das Unternehmen die Produktionskosten, aufgeteilt nach Art der primären Kosten, und plant die Verbrauchsmengen. Die Sollwerte für die Grenzplankostenrechnung werden dargestellt. Für die Verteilung der Sekundärkosten auf die verschiedenen Bereiche werden Verrechnungsschlüssel berechnet und angewendet. Nachdem von der Kapazitätsplanung über die Kostenstellenrechnung bis zum BAB-Reporting alle Anforderungen umgesetzt waren, wurde das Modell auf weitere Gesellschaften der Unternehmensgruppe übertragen.

Mithilfe der Simulationsmöglichkeiten der Software kann das Management nun unternehmensweit verschiedene Szenarien durchspielen und berücksichtigen. Beispielsweise werden die Produktionsstunden oder Energiekosten höher oder niedriger als geplant angenommen. Alle anderen Faktoren bleiben unverändert. Diese Annahme kann auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt oder aber einmalig zu einem bestimmten Eintrittszeitpunkt fixiert werden. Wenn eine Alternative akzeptable Planwerte ergibt, lassen sich diese als weitere Alternative beibehalten und etwa zu Abweichungs- und Kennzahlen-Analysen heranziehen. So kann das Management in der Produktionsplanung die Entscheidung flexibel treffen: auf der Basis detaillierter Informationen. ■

Profil: Bilstein Gruppe

Unternehmenssitz: Hagen
 Branche: Stahlindustrie
 Mitarbeiter: 1'400
 Umsatz: 600 Millionen Euro
 Controlling-Lösung:
 CP Corporate Planning