

Die Metallbewertung als zentrales Element der Managementsysteme

Herausforderungen und Lösungsansätze
für die Nicht-Eisen-Metall Unternehmen

Inhalt

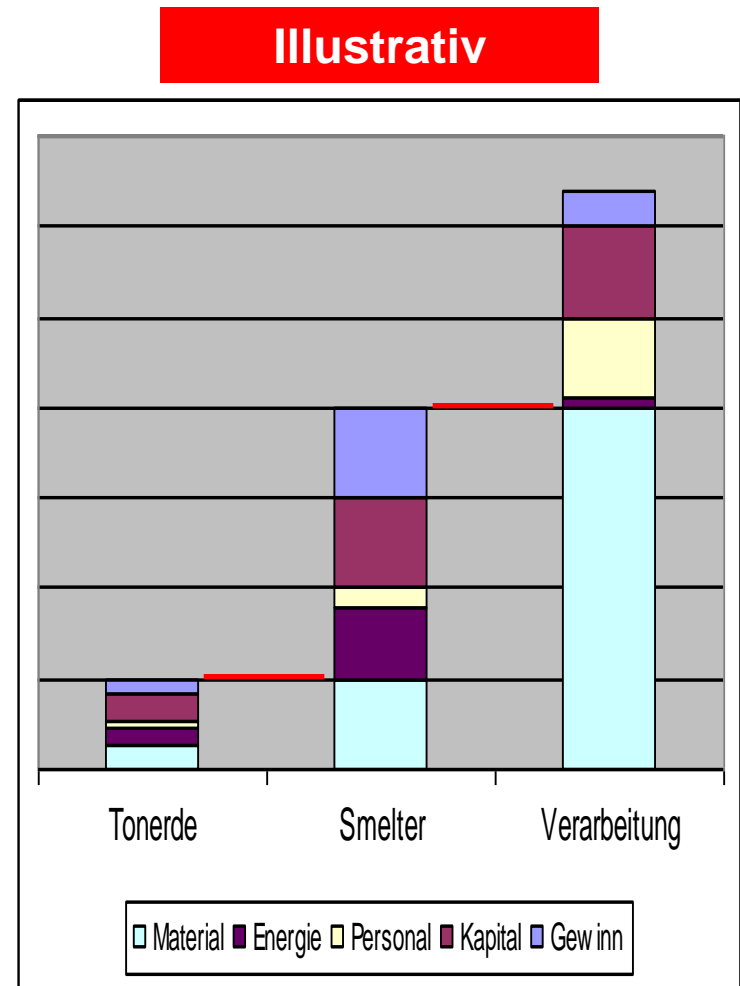
- Besonderheiten der NE-Industrie
- Drei prinzipielle Stakeholder
- Widersprüchliche Anforderungen
- Rechnungswesen als Value Added?
- Die Herausforderung bei der Metallbewertung
- Drei parallele Bewertungen
- Unterstützung durch SAP Tools
- Klarheit im Konzept bringt Klarheit im Betrieb

Besonderheiten der NE-Industrie

- Starke vertikale Integration vom Rohstoff bis zum Endprodukt
- Hohe Volatilität der Rohstoffpreise seit Existenz der LME
- Unterschiedliche End-Produkte und Absatzmärkte
- Komplexe Organisationsformen
- Werterhaltung des Produktionsausschuss

Vertikale Integration

- Alu-Industrie typischerweise auf allen Wertschöpfungsstufen vertreten
- Tonerde & Smelter sehr kapitalintensiv und überdurchschnittlicher Gewinn
- Verarbeitung eher personalintensiv mit einem hohen Anteil an Materialkosten
- Zwischengewinne aus Vorstufen müssen eliminiert werden



Volatilität der Rohstoffpreise

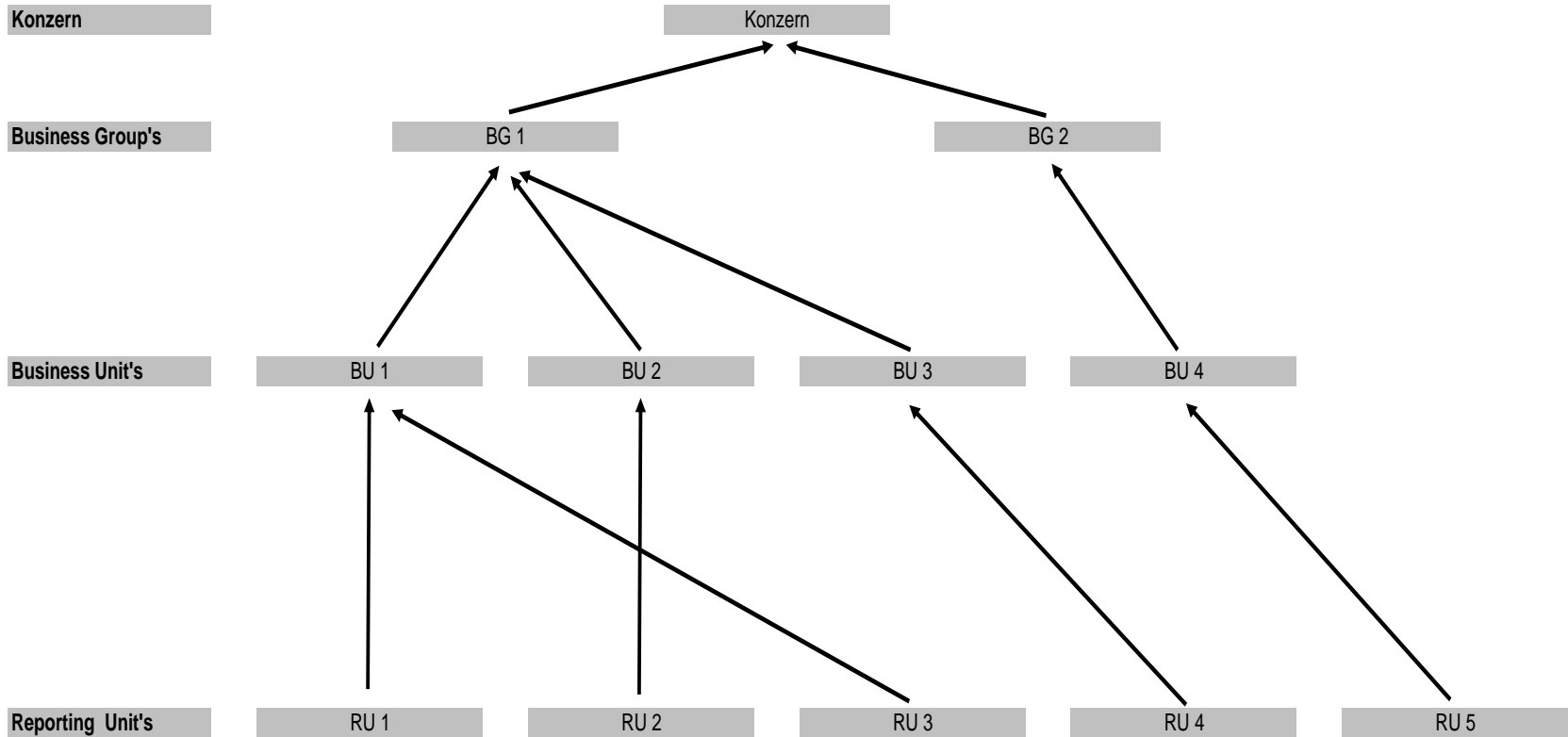


Aluminium 3 Monate 2003-2007

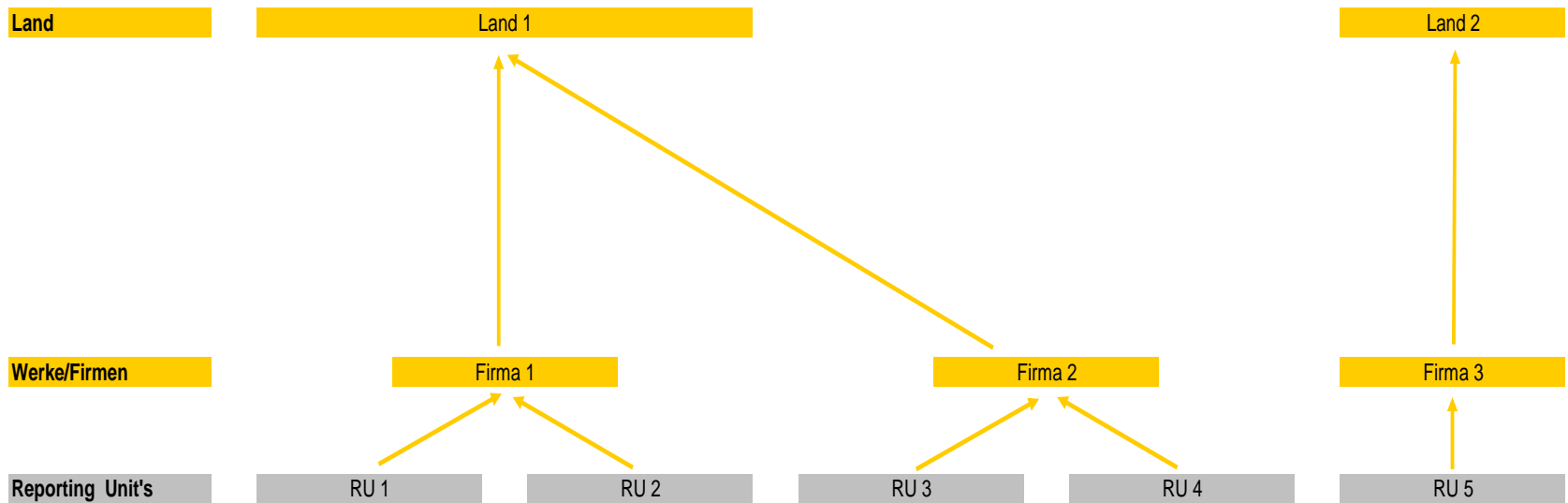
Breites Produkte-Spektrum



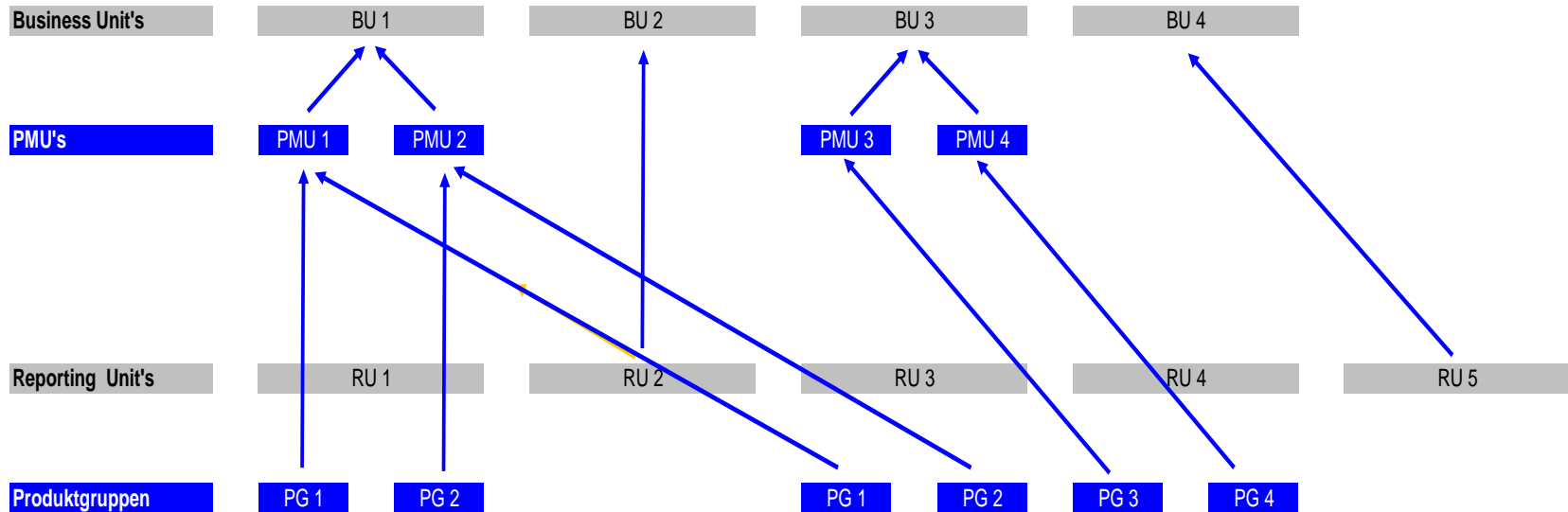
Konzernorganisation – einfach!



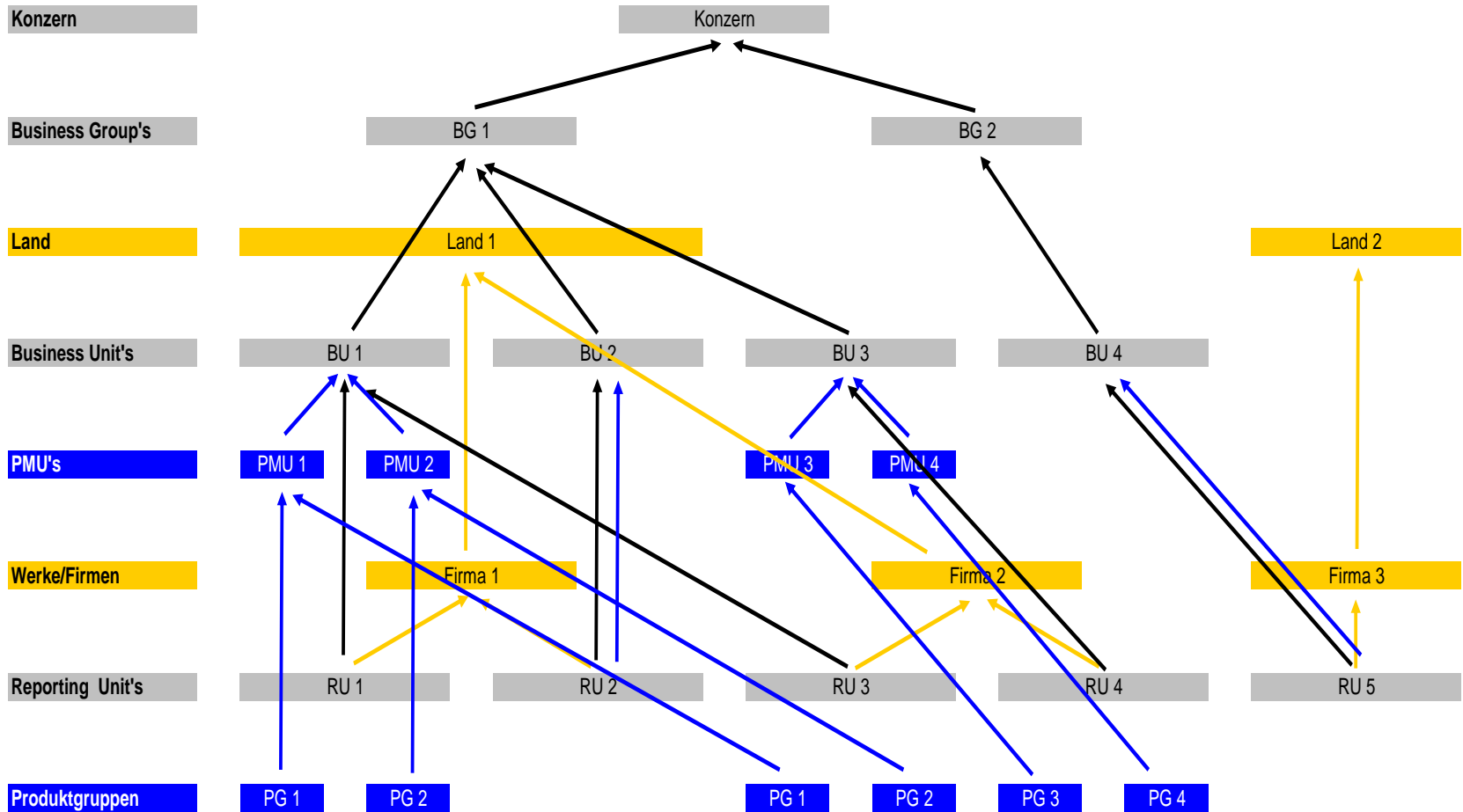
Legale Organisation – einfach!



Business Organisation – einfach!



Gesamt-Organisation – einfach???



Drei prinzipielle Stakeholder

■ Aktionär

- Der Aktionär, die Fremdkapitalgeber und die Analysten fordern Rechnungslegung nach US-GAAP oder IFRS zwecks Transparenz und Vergleichbarkeit

■ Staat

- Der Staat - eigentlich das Steueramt - stützt sich im wesentlichen auf das HGB mit zunehmenden Sonderregeln für einzelne Punkte

■ Unternehmen

- Das Unternehmen bzw. das Management braucht betriebswirtschaftlich korrekte Resultate zur fairen Leistungsbeurteilung und als Basis für Management-Entscheidungen (Investitionen, Preispolitik . . .)

Exkurs – Vor 25 Jahren

- Finanzabschlüsse (meist HGB) beschränkten sich in vielen Fällen auf

- | | |
|------------------|----------------|
| • Umsatz | Sachanlagen |
| • Kosten | Umlaufvermögen |
| • Zinsen | |
| • Steuern | Fremdkapital |
| • Netto-Ergebnis | Eigenkapital |

- und viel, viel Text mit schönen Bildern

- Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen bestand im Wesentlichen aus der Kostenstellenrechnung

Widersprüchliche Anforderungen (1/2)

- Aktionär: US-GAAP oder IFRS
 - Wegen Annäherung an US-GAAP viele finanzielle Regeln, welche die wahre betriebswirtschaftliche Situation überlagern und verzerren, z.B.
 - Nicht realisierte Gewinne/Verluste ausweisen
 - Aktivierung von Goodwill nach Akquisitionen
 - Elimination der Zwischengewinne im Konzern
 - Niederstwertprinzip
 - Komplexe Regeln betreffend Rückstellungen, insbesondere im Bereich der Altersvorsorge
- Staat: Steuergesetze
 - Bietet interessante, länderbezogene Möglichkeiten des Steueraufschubs oder der Steueroptimierung, z.B.
 - Degressive Abschreibungen
 - Alternativen der Metallbewertung
 - Steuerlich zulässige Bewertungsreserven
 - Transferpreise
 - Diverse steuerliche Aufrechnungen

Widersprüchliche Anforderungen (2/2)

- Unternehmen: Management Accounting
 - Soll für die einzelnen Verantwortlichen und deren Organisationseinheiten transparent, konsistent und nachvollziehbar die wahre Leistung in der Periode ausweisen
 - Dient als Basis für Entscheidungen, insbesondere bezüglich der Verwendung der Ressourcen
 - Darf nicht durch Effekte der Steueroptimierung oder Auflagen des externen Reportings beeinflusst werden
 - Ist von grösster Bedeutung für die stufengerechte Steuerung des Unternehmens sowie - vielleicht fast noch wichtiger - für die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter

Rechnungswesen als Value Added?

- Externe Rechnungslegung => gering
 - bietet Firma (und Aktionär) nur beschränkten Nutzen aber ist ein gesetzliches „Muss“
 - Steuerliche Rechnungslegung => begrenzt
 - Erlaubt durch Steueraufschub die Senkung der zu bezahlenden Steuern um 20 - 30 %
 - Ermöglicht in begrenztem Umfang Steueroptimierung bei länderübergreifenden Transaktionen
 - Interne Rechnungslegung => hoch
 - Soll die wahre Leistung messen und gerecht den verschiedenen Organisationsbereichen zuweisen
 - Zentral für die Steuerung des Unternehmens
- => Alle drei Rechnungslegungen werden benötigt!

Herausforderungen Metallbewertung

- Metallkosten sind dominierendes Kostenelement
 - Korrekte Zuordnung der spezifischen Metallkosten auf die einzelnen Aufträge muss gesichert sein, sonst sind DB Analysen oder Produktlinienresultate wertlos
- Viele interne Verkäufe
 - Forderung nach Elimination der Zwischengewinne für externes Reporting
 - Realisierung der Gewinne für internes Reporting notwendig zur wahren Darstellung der innerbetrieblichen Leistung
- Starke Schwankungen der Marktpreise
 - Einfache Umsetzung der Marktbewertung bzw. des Net Realizable Values für externes Reporting
 - Verursachergerechte Zuordnung von Absicherungen

Drei parallele Bewertungen (1/2)

■ Extern - Konzern

- Trennung zwischen der volatilen Metallbasis und der eigenen Wertschöpfung
- Metallbasis zu Markt oder Kosten (Niederstwert)
- Interne Wertschöpfung wird zu Standardkosten transferiert, dadurch entfällt Elimination der Zwischengewinne im vertikal integrierten Konzern
- Gewinne der Vorstufen werden erst erzielt wenn das Endprodukt den Konzern verlassen hat

■ Legal - Steuern

- Metallbasis zu den günstigsten Steuervorgaben
- Interne Wertschöpfung zu steuerlich optimierten Transferpreisen (im Rahmen der geg. Möglichkeiten)

Drei parallele Bewertungen (2/2)

■ Intern - Management Accounting

- Trennung zwischen der volatilen Metallbasis und der eigenen Wertschöpfung
- Metallbasis zu Kosten, d.h. ohne marktpreisbedingte Abwertungen, welche nur im externen Reporting vorgenommen wird
- Interne Wertschöpfung wird zu Marktpreisen oder Konzern Transferpreisen weiterverrechnet
- Gewinne werden auf jeder Verarbeitungsstufe erzielt, sobald Produkte an die nächste Stufe oder an den Endabnehmer weiterverkauft werden

Unterstützung durch SAP Tools (1/2)

■ Das neue Hauptbuch

- Ermöglicht das Führen mehrerer paralleler Rechnungslegungen in real-time
- Neu werden auch Skonti und MWST auf Profit-Center, Segmente oder Kostenstellen weiterverrechnet
- Ermöglicht das Umsatzkostenverfahren für US-GAAP oder IFRS
- Bilanz und Erfolgsrechnung in den verschiedenen Ledgern sind im Prinzip jederzeit verfügbar, vollständig und konsistent
- Der führende Ledger (heute meist Konzern) ist mit dem CO integriert

Unterstützung durch SAP Tools (2/2)

- Der Material Ledger ermöglicht
 - Das Ersetzen von Standardkosten durch den periodischen Verrechnungspreis, vor allem interessant für „Make-to-Stock“ Materialien
 - Das parallele Führen von verschiedenen Transferpreisen oder unterschiedlichen Umrechnungskursen
- Das Actual Costing erlaubt
 - Die Verrechnung von IST-Kosten an Bestände und Aufträge am Periodenende
 - Also die verbrauchsbezogene Zuordnung der Mengen- und Preisabweichungen

Klarheit im Konzept => Klarheit im Betrieb

- Sowohl das neue Hauptbuch wie auch der Material Ledger sind komplexe und anspruchsvolle Tools von SAP
- Ihre Einführung erfordert eine vorgängige gesamtheitliche Ueberprüfung der bestehenden FI/CO Lösungen und der verwendeten Strukturelemente (Segmente, Geschäftsbereiche, Profit-Center, etc.)
- Mit dem neuen Hauptbuch lassen sich viele Anforderungen direkt im FI realisieren, für welche früher Teile von CO unabdingbar waren
- Mit dem Material Ledger können systematisch parallele Bewertungen der Bestände realisiert werden mit den daraus resultierenden Belastungen Aufträgen bzw. der Erfolgsrechnung

Klarheit im Konzept => Klarheit im Betrieb

- Die Nutzung des Neuen Hauptbuchs und des Material Ledgers erfordert eine seriöse Vorbereitung und ausreichend Zeit für die Einführung
- Aber
 - Beide zusammen ermöglichen das simultane Erfüllen der widersprüchlichen Anforderungen aus externem, legalem und internem Rechnungswesen
 - Nur eine gesunde, gut durchdachte Basis im ECC (neu für R/3) erlaubt den Einsatz der vordergründig spektakuläreren Elemente von mySAP ERP wie
 - BW, BI, SEM, BSC, BPS etc.
 - Customer Relationship Management

Anhang

Zu meiner Person

Urs Peter Fischer

- Master in Volks- und Betriebswirtschaft der Universität Bern
- Umfassendes theoretisches und praktisches Wissen in Finanz und Controlling aufgrund der langjährigen erfolgreichen Tätigkeit in verschiedenen Finanz- und Managementpositionen der Alcan / Alusuisse Gruppe
- 2 Jahre Leitung der Finanziellen Langfristplanung des Alusuisse Konzerns
- 5 bzw. 3 Jahre verantwortlich als CFO in zwei grossen Werken der Alusuisse/Alcan in Sierre (CH) und Singen (D)
- 4 Jahre verantwortlich als Business Group Finance Director
- 1 Jahr verantwortlich als CFO der Alusuisse-Lonza Gruppe
- 3 Jahre verantwortlich als President Automotive and Transportation
- Zertifiziert durch SAP als Solution Consultant für mySAP ERP “Fundamentals & Integration” sowie “Financials - Financial Accounting”



lean solution

simple, effective and sustainable

Urs Fischer

In der Hauswiese 3 ■ 8125 Zollikerberg ■ Fax +41 44 392 19 08
Mobil +41 79 310 45 11 ■ urspeterfischer@hispeed.ch ■ www.leansolution.com