



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung



# INFLATION

Wohin geht die Reise für das Controlling  
und wie sieht der Fahrplan aus?

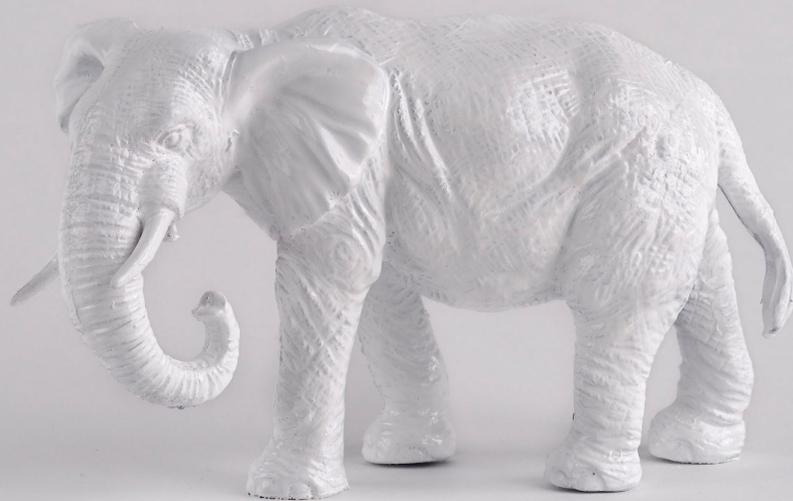


Dr. Günter Lubos, Mitglied der Geschäftsleitung

47. Congress der Controller | München | 15./16. Mai 2023

## Neuerdings steht ein weißer Elefant in den Büros der Controller

Ein bisher unbekanntes Wesen erfordert deren Aufmerksamkeit! - die Inflation -



- Die Situation „Inflation“ ist **plötzlich** und **überraschend** eingetreten.
- Es gibt wenig oder keine **Erfahrung**, wie mit ihr umzugehen ist.
- Es gibt zu **wenig Know How** betreffend Instrumente, um rasch und gezielt zu reagieren
- Die notwendigen Antworten erfordern vor allem eine funktionsübergreifende und rasche **Koordination** von Vertrieb, Einkauf und Controlling
- Auf einmal sind **Unternehmen im Vorteil**, die mit Tochtergesellschaften in inflationsgeplagten Ländern präsent sind und deren Know-how und Erfahrungen anzapfen können.

# Wo schlägt die Inflation zu und was bedeutet das für das Controlling?

Materielle Auswirkungen müssen gemanagt werden!



## Materielle Auswirkungen

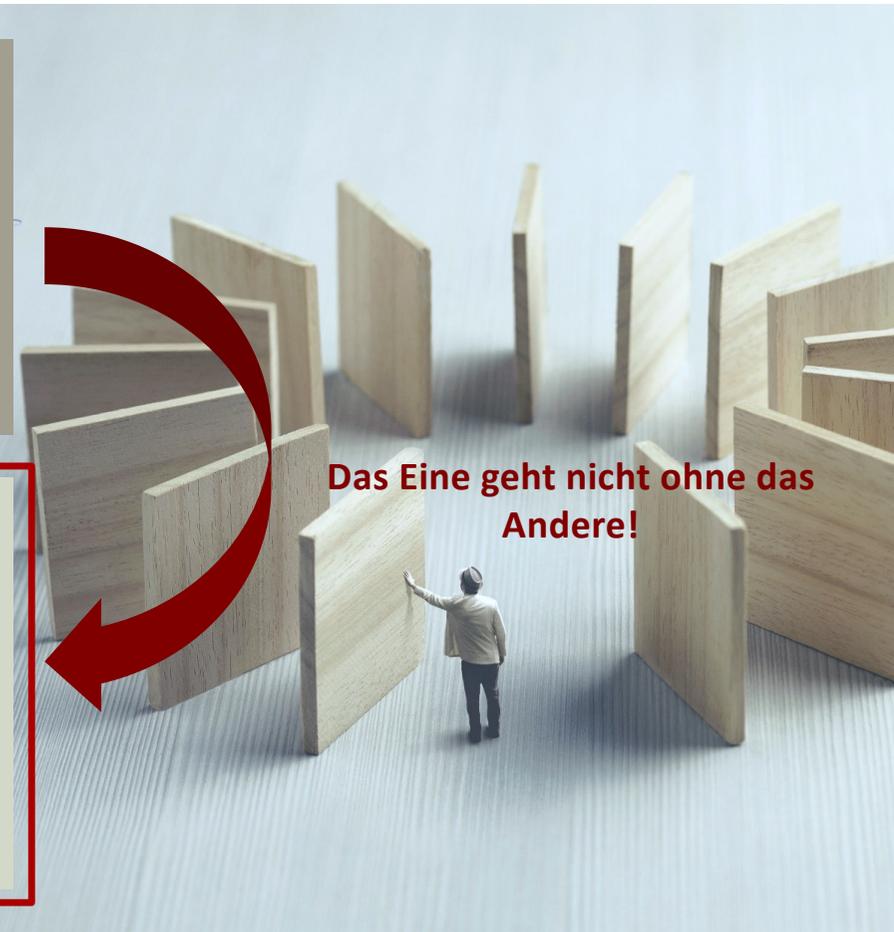
- Steigende/volatile Materialkosten
- Sinkende Rohertragsqualität
- Steigende/volatile Energie-, Logistikkosten
- Steigende Lohn- und Gehaltskosten
- Steigende HK/sinkende Deckungsbeiträge
- Steigende Zinsen

**Gefährdung der Performance, des EBIT und EBT und darauf ausgerichtete inhaltliche Antworten des Managements**

## Methoden und Instrumente

- Geringere Aussagekraft des Ergebnisausweises
- Sinkende Halbwertzeit von Planungen
- Fehlende Aussagekraft von Plan-Ist Vergleichen
- Sinkende Tragfähigkeit von auf Standardwerten basierenden Kalkulationen
- Angemessenheit der Pricingmethoden

**Wachsende Bedeutung von Instrumenten, die Inflationseffekte transparent machen und die inflationsgerechte Steuerung ermöglichen**



**Das Eine geht nicht ohne das Andere!**

## Vor allem Anderen steht: Transparenz hinsichtlich des Risikoprofils der Inflation schaffen

Materielle und instrumentelle Risiken müssen beherrscht werden



| Beispiele für inflationssensible GuV Posten | Bedeutung für das EBIT | An den Kunden weiterwählbar | Ebit Risiko für das Unternehmen | Höhe des EBIT Risikos in T€ |
|---|------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>Ebit vor Risiko</b>                      |                        |                             |                                 | <b>20,0</b>                 |
| Engpässe bei Vorprodukten                   | 🕒                      | nein                        | 🕒                               | -1,0                        |
| Anstieg der Rohstoffkosten                  | 🕒                      | <b>ja*</b>                  | 🕒                               | <b>-5,0</b>                 |
| Anstieg der Energiekosten                   | 🕒                      | z.T.                        | 🕒                               | -2,0                        |
| Anstieg der Transportkosten                 | 🕒                      | nein                        | 🕒                               | -0,5                        |
| Anstieg der Verpackungskosten               | 🕒                      | z.T.                        | 🕒                               | -0,5                        |
| Anstieg der Personalkosten                  | 🕒                      | nein                        | 🕒                               | -2,0                        |
| Anstieg der Zinsen                          | 🕒                      | z.T.                        | 🕒                               | -0,5                        |
| ...   |                        |                             |                                 |                             |
| <b>Summe Risiken</b>                        |                        |                             |                                 | <b>-11,5</b>                |
| <b>Davon an Kunden weiterwählbar</b>        |                        |                             |                                 | <b>6,2</b>                  |
| <b>Ebit nach Risiken</b>                    |                        |                             |                                 | <b>14,7</b>                 |

\* Mit dem Kunden wurde eine Preisleitklausel vereinbart

- Risiken nach EBIT-Bedeutung bewerten
- Einschätzen, in welchem Umfang und auf welche Weise Kostensteigerungen weitergegeben werden können



## Aus dem „Beraterleben“ gegriffen

### Was ein W&P-Kunde letztens hierzu sagte

*„Wir haben gegenüber dem Vorjahr statt 600 Mio. € in 2022 680 Mio. € Umsatz gemacht – aber was heißt das schon?“*

#### Der Beirat in der Sitzung:

- Warum ist trotz Wachstum die Rendite so heruntergegangen?
- Da fehlen doch (Dreisatz!) 4,6 Mio. € Ergebnis!?

#### Der CFO dazu:

- Ja, wir sind um 13 % gewachsen!
- Aber es ist alles Umsatzsteigerung ohne Wertschöpfung!

| GuV Posten | 2021  | 2022  | Diff.         |
|------------|-------|-------|---------------|
| Umsatz     | 600   | 680   | +80           |
| Ergebnis   | 35    | 35    | 0             |
| Rendite    | 5,8 % | 5,1 % | -0,7 % Punkte |

#### Die Erkenntnis:

- Die Inflation beeinträchtigt die Aussagekraft einer Vielzahl von Performance KPI.
- Um die Performance adäquat zu messen, bedarf es ergänzender Interpretationen und Aussagemöglichkeiten.
- Nicht nur auf der Ebene des Reporting gibt es erhebliche Auswirkungen, auch im „Maschinenraum“ der Kostenrechnung wirkt sich die Inflation auf die Aussagekraft der Instrumente aus.



# Der Fahrplan

## Methoden und Instrumente auf die Inflationsanforderungen ausrichten



### 1 Stückkalkulation und Pricing

- **Standardkalkulationen** verlieren an Aussagekraft
- Das Praktizieren der Zuschlagssystematik „preist aus dem Markt“ – richtiges Pricing!

### 2 Steuerung des Produktportfolios

- Die Transparenz über die Ergebnisbeiträge des **Produktportfolio** ist entscheidend
- Die **Drill Down Fähigkeit** vom Produkt in die Tiefe ist besonders wichtig

### 3 Ergebnisausweis

- **Erlöseffekte** aus der Inflation sind nicht transparent und verleiten zu Fehlinterpretationen
- **Kosteneffekte** aufgrund von Inflationstendenzen sind nicht erkenn- / interpretierbar

### 4 Planung und Forecast

- Planungen veralten in Inflationszeiten schnell an Aktualität und damit an Bedeutung
- **Forecasts** gewinnen zur operativen Steuerung mit ihrer Zeitaktualität an Bedeutung

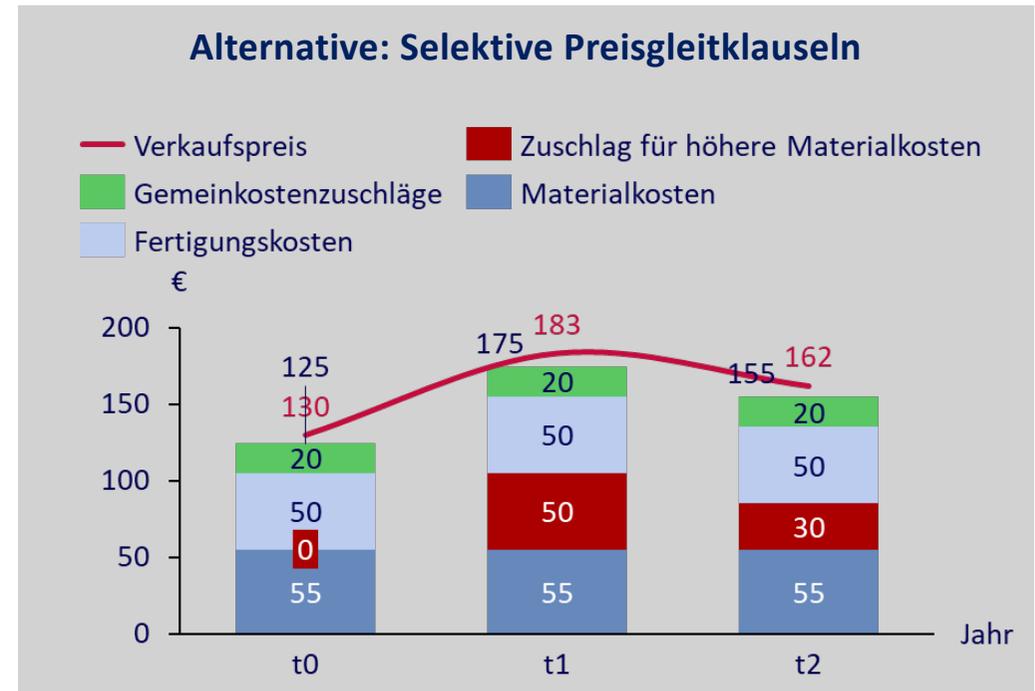
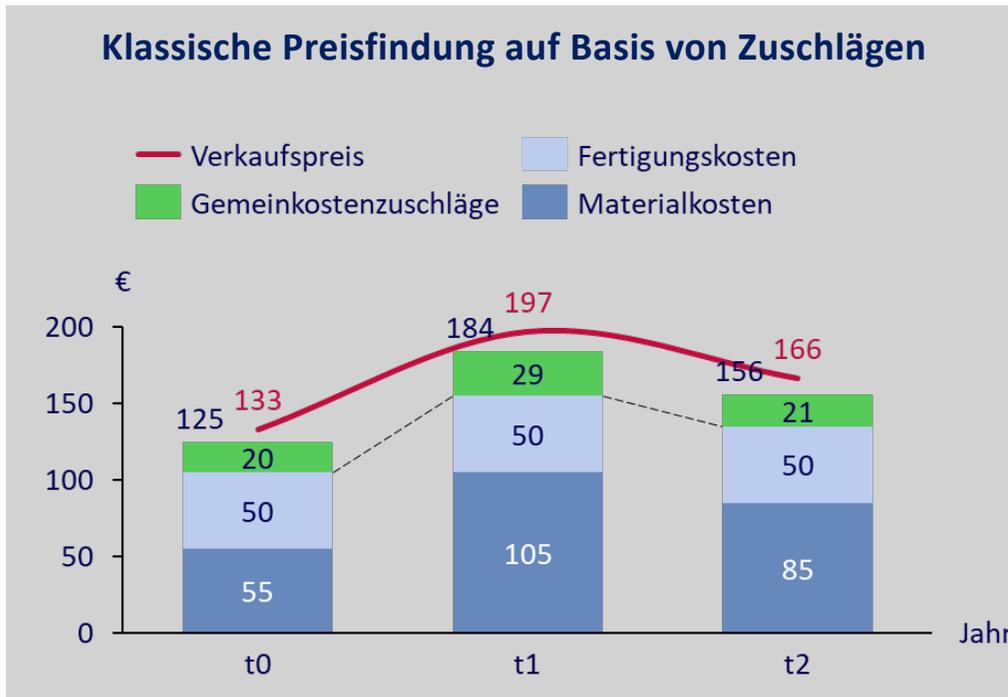


# Die Kalkulationsmethodik

„Klassische“ Zuschlagskalkulation preist Unternehmen bei Inflation ggf. aus dem Markt



1



Das Praktizieren der Zuschlagskalkulation birgt die Gefahr, dass auf steigende Herstellkosten via Aufschlag Gemeinkosten verrechnet werden, die in dieser Höhe gar nicht existieren; Preisgleitklauseln entschärfen dieses Risiko.

# Pricing als Herausforderung in der Inflation

Das Controlling muss den Vertrieb gezielt bei der Preisfindung unterstützen



1

## ANSATZPUNKTE FÜR ÜBERLEGENES PRICING



## INHALTLICHE AUSGESTALTUNG

### 1 Erlös-konzepte:

- Nominalpreisfindung
- Konditionensystem
- Mindermengenzuschläge
- Mehrmengenabschläge
- Preisgleitklauseln
- Preisuntergrenzen
- Life Cycle Pricing

### 2 Kalkulations-konzepte:

- Life Cycle Costing
- Mengendifferenzierung
- Stückkalkulation
- Zuschlagskalkulation
- Prozesskostenkalkulation
- Target Costing

## AUFGABEN FÜR DAS CONTROLLING

- Intensivere und häufigere Kontrolle und Überarbeitungen von Kalkulationen
- Mitwirkung bei der Konzeption und Umsetzung von Pricingmodellen
- Bereitstellung von Instrumenten
  - die Inflationsauswirkungen
  - und den Grad der Weitergabe über die Erlöse aufzeigen („Erlöscontrolling“)



# Entscheidend: Transparenz über das Kunden- und Produktportfolio schaffen

## Inflationsresilienz durch Optimierungen sicherstellen



2

HAT DAS UNTERNEHMEN EIN INFLATIONSANFÄLIGES PRODUKTPORTFOLIO?

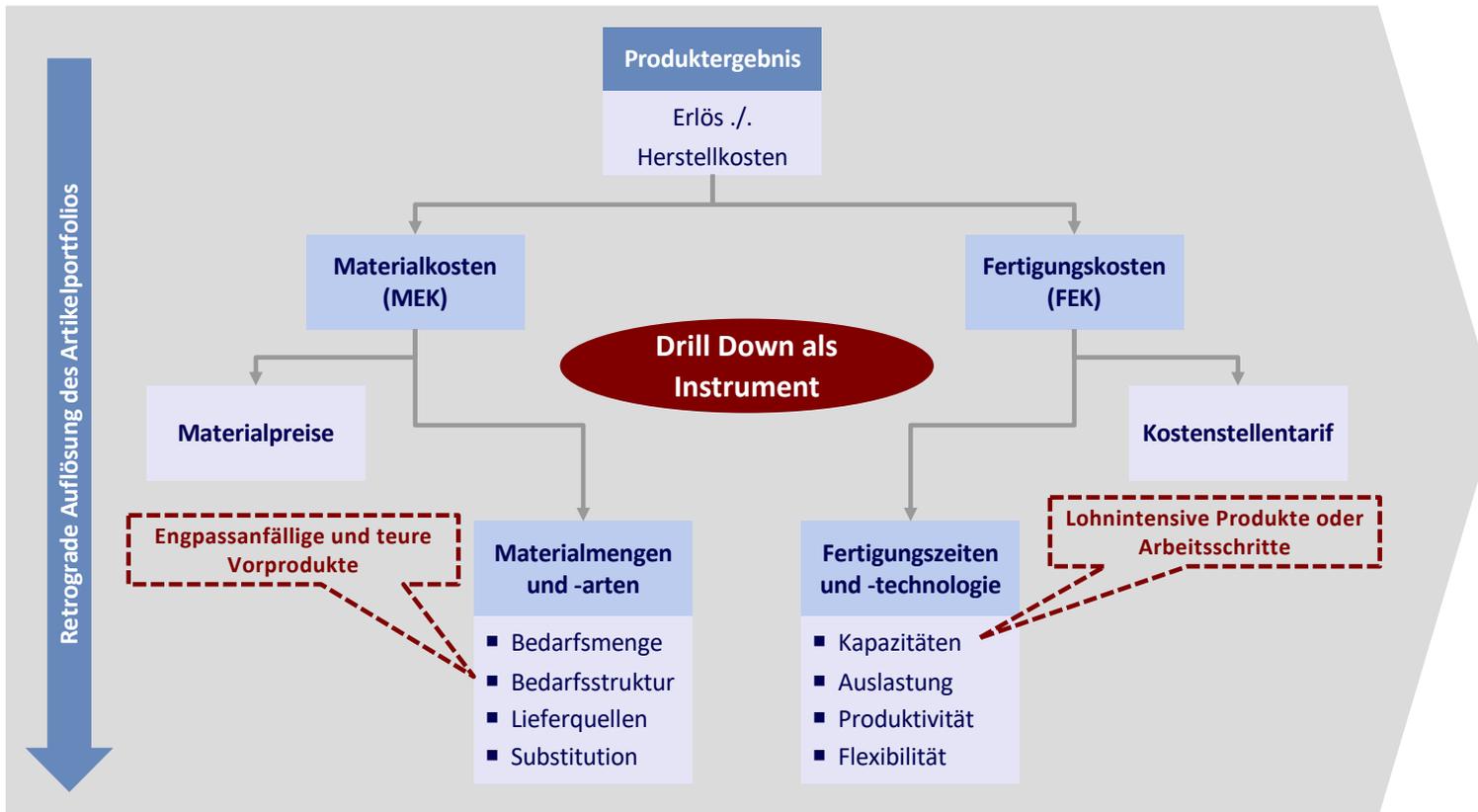
WAS IST ZU TUN, UM EIN INFLATIONSRESILIENTES PORTFOLIO ZU SCHAFFEN



# Mit dem richtigen Instrumentarium gelingt der „Deep Dive“ Produktionscontrolling als wichtige Aufgabenstellung



2



## Financial Controlling

Wert- bzw. kosten- und erlös-basierte Steuerung des Produktportfolios und des Gesamtunternehmens

## Produktionscontrolling

Mengenbasierter Fokus als Schwerpunkt der Steuerung

Ein integriertes ERP-System mit der Verknüpfung von Mengen- und Wertdaten ist die Voraussetzung für einen effizienten „Deep Dive“.

# Die „Abweichungsursache“ als Instrument zur Schaffung von Transparenz

- Abweichungen als Basis der Ergebnisinterpretation -



3

## RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ERGEBNISRECHNUNG:

- **Standardergebnisrechnung (UKV)** als weiterhin gültiges Instrument neben der HGB GuV (GKV) für
  - Kundenerfolgsrechnung
  - Vertriebserfolgsrechnung
  - Produktergebnisrechnung
  
- **Produktergebnisrechnung** als „das“ Instrument um zu erkennen, womit – auch in der Inflation – Geld verdient wird
  
- **Ausweis der Abweichungsarten „Standard zu Ist“** als wichtiges Instrument zur Schaffung von Ergebnistransparenz

| Ergebnisrechnung nach UKV | Plan (zu Standard) |        | Ist          |        | Abw.        |                |
|---------------------------|--------------------|--------|--------------|--------|-------------|----------------|
|                           | in Mio.            | in %.  | in Mio.      | in %.  | Mio. €      | in %           |
| <b>Absatz in Tsd. To</b>  | <b>8,0</b>         |        | <b>9,0</b>   |        | <b>1,0</b>  | <b>12,5%</b>   |
| <b>Erlöse</b>             | <b>40,0</b>        | 100,0% | <b>48,0</b>  | 100,0% | <b>8,0</b>  | <b>20,0%</b>   |
| Materialeinsatz           | -21,0              | -52,5% | -28,5        | -59,4% | -7,5        | <b>35,7%</b>   |
| Fertigungskosten          | -15,0              | -37,5% | -17,0        | -35,4% | -2,0        | <b>13,3%</b>   |
| <b>Herstellkosten</b>     | <b>-36,0</b>       | -90,0% | <b>-45,5</b> | -94,8% | <b>-9,5</b> | <b>26,4%</b>   |
| <b>Deckungsbeitrag I</b>  | <b>4,0</b>         | 10,0%  | <b>2,5</b>   | 5,2%   | <b>-1,5</b> | <b>-37,5%</b>  |
| Vertriebskosten           | -0,5               | -1,3%  | -0,5         | -1,0%  | 0,0         | <b>0,0%</b>    |
| Verwaltungskosten         | -2,0               | -5,0%  | -2,0         | -4,2%  | 0,0         | <b>0,0%</b>    |
| <b>Ebit zu Standard</b>   | <b>1,5</b>         | 3,8%   | <b>0,0</b>   | 0,0%   | <b>-1,5</b> | <b>-100,0%</b> |

### Abweichungsursachen

|                           |  |  |  |  |             |  |
|---------------------------|--|--|--|--|-------------|--|
| Mengenabweichung          |  |  |  |  | 0,5         |  |
| Erlösabweichung           |  |  |  |  | <b>3,0</b>  |  |
| Materialkostenabw.        |  |  |  |  | -4,9        |  |
| Fertigungskostenabw.      |  |  |  |  | -0,1        |  |
| <b>Summe Abweichungen</b> |  |  |  |  | <b>-1,5</b> |  |

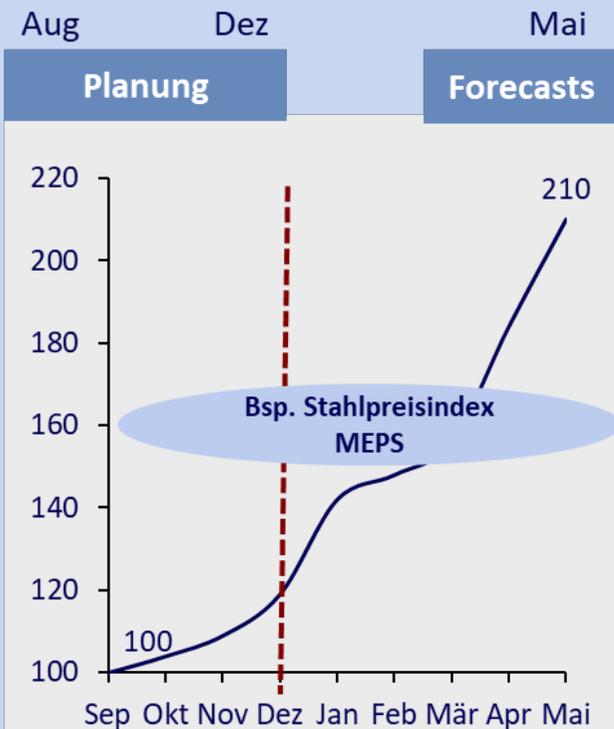
Mengen als wichtige Bezugsgrößen für die Analysen

# Die Bedeutung und Gewichte von Planung, Plan-Ist-Vergleich und Forecast

Der Planungszyklus startet im September - im März sind die Zahlen schon veraltet!



4



- Der Kostenanstieg ist wenig planbar
- Volatilität bildet eine zusätzliche Herausforderung
- Planungen sind nach kurzer Zeit „veraltet“ und wenig aussagefähig
- „Einfache“ Plan - Ist Vergleiche geben nicht die erforderlichen Erkenntnisse

Forecasts sind näher an der Realität als die Planung und daher besser geeignet für operative Steuerung und Entscheidungen:

- Kürzer getaktete Forecasts
- Keine Plan-Ist-Analysen ohne Darstellung der quantitativen Abweichungsursachen
- Szenariorechnungen als Ergänzung zu Forecasts („Was ist wenn?“)

# Ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Inflation – nicht nur Methodik

Gute und schnelle Zusammenarbeit zwischen allen Funktionen als Schlüsselkompetenz



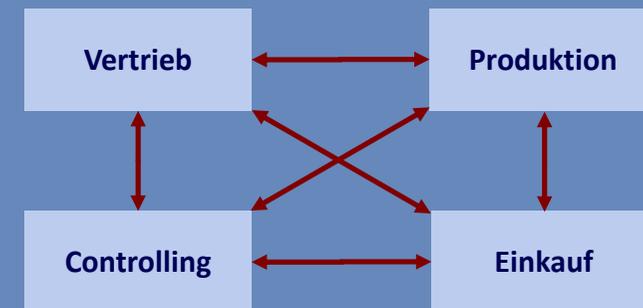
## Klassischer Ablauf: „Seriell“



### Probleme bei dieser Art des Ablaufs

- Abstimmungsprozesse dauern:
  - Personen sind nicht zum erforderlichen Zeitpunkt verfügbar
  - Jeder hat seine eigenen Daten
- Datenbestände sind unzureichend:
  - Unvollständig
  - Widersprüchlich
  - Nicht geeignet
- Notwendige Überarbeitungen und Schleifen kosten zusätzliche Zeit

## Handlungserfordernisse in der Inflation: „Parallel statt seriell“



### Beispiel:

- Vertrieb, Einkauf und Controlling tauschen sich rechtzeitig über die Effekte der Einstandspreise aus
- Controlling und Produktion tauschen sich zeitnah über Potenziale zur HK-Optimierung aus

Es sollt der Grundsatz gelten: Lieber rechtzeitig kommunizieren, anstatt hinterher analysieren!

## Um die Frage zu beantworten: „Wohin geht die Reise und wie sieht der Fahrplan aus?“



- Der Instrumentenkasten des Controlling beinhaltet **ausreichend Instrumente** für den Umgang mit der Inflation!
- Sie müssen eigentlich „nur“ **geschärft und konsequent** angewandt und manchmal „aus der Versenkung“ geholt werden.
- Die Etablierung **inflationsangepasster Kalkulationsmethoden** ist dabei ein besonders wichtiger Baustein.
- Das Aufzeigen von **Inflationseffekten** bei Umsatz und Ergebnis im **Reporting** zeigt dem Management und Aufsichtsgremien, wo ein Unternehmen tatsächlich steht.
- Eine gute **Zusammenarbeit und Abstimmung** zwischen Controlling - Vertrieb – Produktion - Einkauf trägt zur Beherrschung von Inflationsfolgen bei!
- Wird all dies berücksichtigt, so ist **die Reise in die Gefilde der Inflation halb so gefährlich**, wie man zu Beginn denkt!





Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Dr. Günter Lubos**

Mitglied der Geschäftsleitung

[lubos@wieselhuber.de](mailto:lubos@wieselhuber.de)

+49 (0)89 286 23 130

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)

© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH 2020, istockphoto, shutterstock, fotolia

## Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

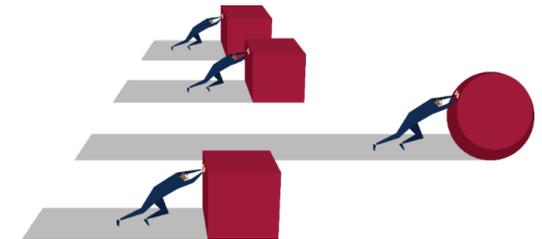
CORPORATE RESTRUCTURING

MERGER & ACQUISITIONS

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Merger & Acquisitions, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branchen und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-How und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)

[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)