

White Paper

LIFE CYCLE ASSET MANAGEMENT

Inhalt

• AUFGABEN DES INVESTITIONSCONTROLLINGS	3
• ANFORDERUNGEN AN EIN SYSTEM	5
• INVESTITIONEN IM HANDEL	7
• LIFE CYCLE ASSET MANAGEMENT	9
• OBJEKT-CONTROLLING	11
• PLANUNG	13
• PROJEKTMANAGEMENT	15
• FAZIT	17
• KONTAKT	18

Aufgaben des Investitionscontrollings

Wo in größerem Umfang und wiederkehrend Investitionen notwendig sind, um die Wettbewerbsfähigkeit des betrieblichen Leistungsprozesses zu erhalten, nimmt ein Controlling, das nicht nur die Höhe der Investitionsmittel aufbereitet und prüft, sondern deren Verwendung überwacht und auch den langfristigen Erfolg der Investitionstätigkeit misst, eine wichtige Funktion für die Unternehmensführung ein. Investitionen erfolgen mit der strategischen Positionierung im Markt- und Wettbewerbsumfeld und zielen nicht nur auf neue Geschäftsfelder, sondern auch die Sicherung der Marktstellung. Mit Investitionen werden die Weichenstellungen für die Zukunft eines Unternehmens getroffen.

Aufgrund der langfristigen Auswirkung müssen bereits im Vorfeld diejenigen Vorhaben identifiziert und mit Priorität versehen

werden, die angesichts der zur Verfügung stehenden Mittel unter Abwägung von Chancen und Risiken die wirkungsvollsten Perspektiven bieten. Software kann weder bei der Strategiebildung noch bei der Entscheidung über Einzelmaßnahmen unternehmerischen Instinkt ersetzen. Software kann aber Transparenz herstellen und die den Entscheidungen zugrunde liegenden Geschäftsmodelle auf ihre Validität hin überprüfen und in ihrer Realisierung überwachen.

Bei Investitionen in neue Geschäftsfelder, Programme und Standorte geht es auch, aber nie allein um die anfänglichen Ausgaben. Investitionen sind kein Selbstzweck, sondern schaffen Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Tätigkeit und erfolgen in der Erwartung zukünftiger Einzahlungsüberschüsse, gegen die die anfänglichen Ausgaben gerechnet werden. Dabei spielen auch

Überlegungen eine Rolle, mit welchen Verlusten in der Zukunft zu rechnen ist, wenn bestimmte Investitionen ausbleiben.

Investitionen starten mit Projekten, durch die Voraussetzungen für eine Geschäftstätigkeit geschaffen werden. In diese Phase fallen die anfänglichen Ausgaben. Sind die Voraussetzungen geschaffen, beginnt die sich über einen vergleichsweise langen Zeitraum erstreckende, eigentlich beabsichtigte Geschäftstätigkeit, aus der Einnahmen resultieren, die jedoch auch mit laufenden Ausgaben verbunden ist. In der Erwartung höherer Einnahmen als Ausgaben wird mit periodischen Einzahlungsüberschüssen gerechnet, die in ihrer Summe nach einer gewissen Zeit die anfänglichen Auszahlungen der Investition übersteigen.

Die periodischen Ausgaben der beabsichtigten Geschäftstätigkeit

sind anderer Art als die initialen Ausgaben der Investition. Sie entstehen in erster Linie durch Material- und Personaleinsatz, beinhalten aber auch Betriebs- und Bereitschaftskosten der initial angeschafften Anlagen. In der heute üblichen Lebenszyklus-Betrachtung äußert sich eine zunehmende Sensibilisierung für diese erst in der Nutzungsphase anfallenden Anlagenkosten, die in ihrer Summe über die Laufzeit der Anlagen die anfänglichen Anschaffungskosten häufig überschreiten.

Da kontinuierliche Investitionstätigkeit zu immer größeren Anlagenbeständen führt, wird zwangsläufig der Zeitpunkt erreicht, ab dem die mit der Nutzung verbundenen Aufgaben umfangreicher werden als die Aufgaben in der Planung und Realisierung neuer Objekte. An die Stelle großer Projekte im Zuge von Neuinvestitionen tritt eine zunehmende Zahl kleinerer Projekte, die Instandsetzungs- und Modernisierungsmaßnahmen beinhalten. Diese Maßnahmen, die vielfach wiederum Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen sind und nur zum Teil direkten Aufwand darstellen, sind aufgrund ihrer hohen Zahl eine Herausforderung hinsichtlich Planung, Genehmigung, Steuerung und Überwachung.

Für das Controlling bleibt nach dem Projekt, mit dem das Investitionsobjekt ursprünglich „beschafft“ wurde, deshalb die Aufgabe bestehen, die Betriebskosten einer wachsenden Zahl von Objekten im Auge zu behalten. Eine im Grunde permanent zu führende Nachkalkulation muss dabei neben den direkt zurechenbaren Objektkosten auch das erzielte periodische Ergebnis kritisch verfolgen. Denn Abweichungen von den prognostizierten Deckungsbeiträgen gefährden den ursprünglichen Business Case und verlangen möglichst frühzeitige Eingriffe und Korrekturen. Die mit einer Investitionsentscheidung geschaffenen Verhältnisse lassen in der Regel eine rasche Desinvestition nicht zu. Aufgrund der laufenden Ausgaben des

Geschäftsbetriebs, der sich nicht ohne weiteres einstellen lässt, sind Neuinvestitionen mit Risiken behaftet, die über den Verlust der reinen Objektwerte hinausgehen.

Ein am Lebenszyklus orientiertes Controlling schließt deshalb eine Ergebnisrechnung der mit der Nutzung zu Kosten- und Erlösstellen mutierten Investitionsobjekte ein. Bei Verdichtung der Ergebnisse von der Objekt- auf die Unternehmensebene wird das Investitionscontrolling zwangsläufig zu einem Gradmesser langfristiger Unternehmenserfolge oder sich abzeichnender Fehlentwicklungen.



Anforderungen an ein System

Eine wirksame Steuerung und Kontrolle ist ab einer gewissen Anzahl von Objekten nur möglich, wenn die Planung und Abwicklung der Projekte mit Unterstützung eines Systems erfolgen.

Trotz seiner strategischen Bedeutung wird die eingesetzte Unternehmenssoftware dem Investitionsprozess oft in mehrfacher Hinsicht nicht gerecht. Eine isolierte Investitionsrechnung lässt sich zwar mit einem Tabellenkalkulationsprogramm wie Excel gestalten. Und für die Planung von Investitionsprojekten steht eine Reihe von Projektmanagement-Produkten zur Verfügung. Jedoch lassen sie das Controlling regelmäßig im Stich, wenn es um die Realisierung, Rückverfolgung und Nachhaltung der Investitionsentscheidungen geht. Nicht selten werden produktions- oder kundenauftragsbezogene Systeme

verwendet, um die Beschaffungsprozesse auszuführen, was ein Projektssystem mangels Integration auf ein reines Planungssystem reduziert.

Die Planung ist zweifellos von grundlegender Bedeutung für den Erfolg von Investitionsmaßnahmen. Investitionsentscheidungen – die auch in der Nutzungsphase von Objekten zu treffen sind – müssen zudem in ein Planungs- und Budgetierungssystem eingefasst sein. Auch lassen sich die späteren Lebenszykluskosten eines Objekts bereits in der Planung antizipieren. Die Konzeption eines wirksamen Investitionscontrollings muss jedoch über die Planungsebene hinausgehen und die *Realisierungsphase* der Projekte einschließen. Neben Soll-Ist Vergleichen fällt dem *Projektcontrolling* insbesondere die Aufgabe zu, Liquidität und Obligos zu überwachen, da Mittelabflüsse

aus Investitionstätigkeit durch kostenrechnerische Instrumente nicht erfasst werden.

Projektmanagement, operative Ebene und Controlling müssen mit einem *einheitlichen* System arbeiten, in dem alle wirtschaftlich relevanten Vorgänge bis zum buchungstechnischen Abschluss abgewickelt werden. Das System muss daher sowohl umfassende Projektsichten für Controlling und Management bieten, als auch die operative Prozesskette von Ausschreibungen, Angeboten, Aufträgen, Leistungsnachweisen und Rechnungsprüfung umfassen. Für ein belastbares Zahlenwerk ist über die Beschaffungsvorgänge hinaus in der Abrechnung der Projekte eine nahtlose Integration mit dem Rechnungswesen erforderlich. Nur mit einem integrierten, mit der Finanzbuchhaltung abgestimmten System werden

Restbudgets, Obligos und Aktivierungswerte transparent.

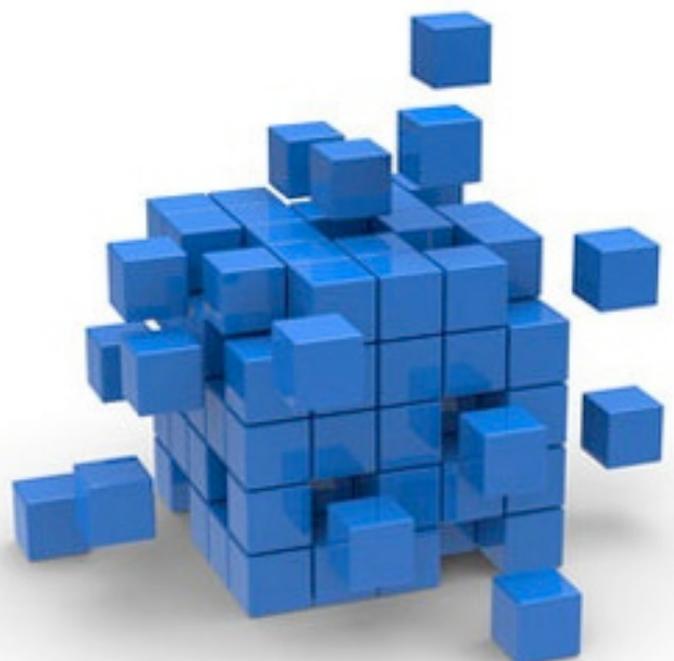
Nach heutigem betriebswirtschaftlichem Stand muss das Investitionscontrolling über die Projektrealisierung hinaus auch die *Nutzungsphase* einschließen: mit der Inbetriebnahme der Anlagenkomplexe wird aus dem Projektcontrolling ein Controlling von Bereitschaftskosten, Instandhaltung und Facility Management. Auch in der Nutzungsphase werden *Maßnahmen* durchgeführt, die – wenn auch kleineren Umfangs und eher selten einer quantitativen Investitionsbewertung unterworfen – dem Grundmuster des Projektgeschehens folgen. Sie bestehen aus einem Mix von Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen und direktem Aufwand. Auch bei diesen Projekten während der Objektnutzung erreicht der Investitionsanteil durch die Vielzahl

der Maßnahmen ein Volumen, das in seiner Liquiditätsauswirkung und Ausgabenstruktur Relevanz hat und hinreichend transparent gemacht werden muss, nicht zuletzt, weil die Finanzierung dieser Maßnahmen häufig aus dem operativen Cashflow erfolgt.

Neben der Überwachung der dem Investitionsobjekt zurechenbaren Betriebs- und Bereitschaftskosten und der Verdichtung über die Objekte hinweg, besteht die dritte Aufgabe des Investitionscontrollings in einer Nachkalkulation der ursprünglich prognostizierten Zahlungsüberschüsse. Gerade die im Investitionsmodell angenommene Reihe der Einzahlungsüberschüsse ist mit der größten Unsicherheit behaftet. Abweichungen bei den Einzahlungen gefährden den Business Case

einer Investition nachhaltiger als Kostenüberschreitungen aus der Projektphase.

Ein auf den Lebenszyklus der Objekte ausgerichtetes Investitionscontrolling wird mit seinen Instrumenten zu einem Gradmesser des Business Case, aber auch zu einem Indikator sich anbahnender Schieflagen und Auslöser korrigierender Impulse. In der Verdichtung der einzelnen Investitionsprozesse und in einer periodenübergreifenden Sicht entsteht ein Frühwarnsystem und langfristiger Spiegel der Unternehmenstätigkeit.



Investitionen im Handel



Handelsunternehmen stellen selbst keine Produkte her, sie kaufen Waren ein und verkaufen diese wieder, ohne sie zu verändern oder zu veredeln. Und doch fügen sie den Waren einen Mehrwert zu. Ein in China hergestelltes Werkzeugset hat an seiner Produktionsstätte einen anderen Wert als in dem Regal eines Baumarkts in Europa. Die spezifische, vom Handel erbrachte Leistung ist es, für Produkte Käufer zu finden und umgekehrt für Interessenten geeignete Produkte, was den Transport und die Distribution der Waren einschließt.

Auch wenn der Einzelhandel Waren substantiell nicht verändert, werden für die Distributionsleistung *Anlagen* benötigt. Diese Anlagen sind gegenwärtig in erster Linie das Filialnetz. Kern-Investitionsobjekt des Einzelhandels ist die Filiale. Sie ist Träger einer Vielzahl von Einzelanlagen, beste-

hend aus Grundstücken, Gebäuden, Einrichtungsgegenständen und technischer Infrastruktur. Filialen werden unter Einbeziehung externer Planungsgesellschaften entworfen und müssen vom Aussehen und ihrer Funktionalität her in das typische Erscheinungsbild einer Vertriebslinie passen. Sie werden von Handelsunternehmen nicht selbst gebaut. Die Eigenleistung konzentriert sich auf die Erstellung von Baubeschreibungen und Funktionsanforderungen im Zuge der Vorplanung und auf Qualitätssicherung und Kontrolle in der Projekt-Realisierung, da mit dem Bau externe Auftragnehmer beauftragt werden. Bei Einbeziehung eines Generalunter- bzw. Übernehmers wird auch die Koordination der Leistungsbereiche mit einem Projektvertrag an einen externen Projektpartner vergeben. Die Einschaltung eines General-Übernehmers – nicht

selten auch für die Entwurfs- und Ausführungsplanung – minimiert das Projektrisiko und vereinfacht die Projektabwicklung – zu allerdings höheren Kosten. Bei eigener Projektführung werden dagegen in einer Vielzahl von Beschaffungsvorgängen Leistungen durch das eigene Standortmanagement beauftragt und koordiniert, in denen sich der Bau einer neuen Filiale vollzieht.

Nutzungskosten sind eine zwangsläufige Folge von Investitionsentscheidungen. Und Nutzungskosten summieren sich – sowohl über die Nutzungsdauer hin als auch über die Zahl der Objekte – weshalb sie nicht nur im Modell der einzelnen Investition, sondern auch Objekt-übergreifend in ihrer periodischen Liquiditätsauswirkung berücksichtigt werden müssen.

Nutzungskosten sind nicht allein die sich in Abschreibungen

manifestierenden, nicht mehr Cash-wirksamen Anschaffungs- und Herstellkosten des Investitionsobjekts, sondern alle weiteren mit der Nutzung eines Anlagenkomplexes verbundenen Betriebs- und Bereitschaftskosten. Diese umfassen sowohl die periodisch zu planenden Aufwendungen für Inspektionen, Wartung und Instandsetzungen, als auch alle nicht direkt dem Warenverkauf zurechenbaren Betriebskosten, wozu auch die zentrale und dezentrale Beschaffung von Verbrauchsgütern gehört.

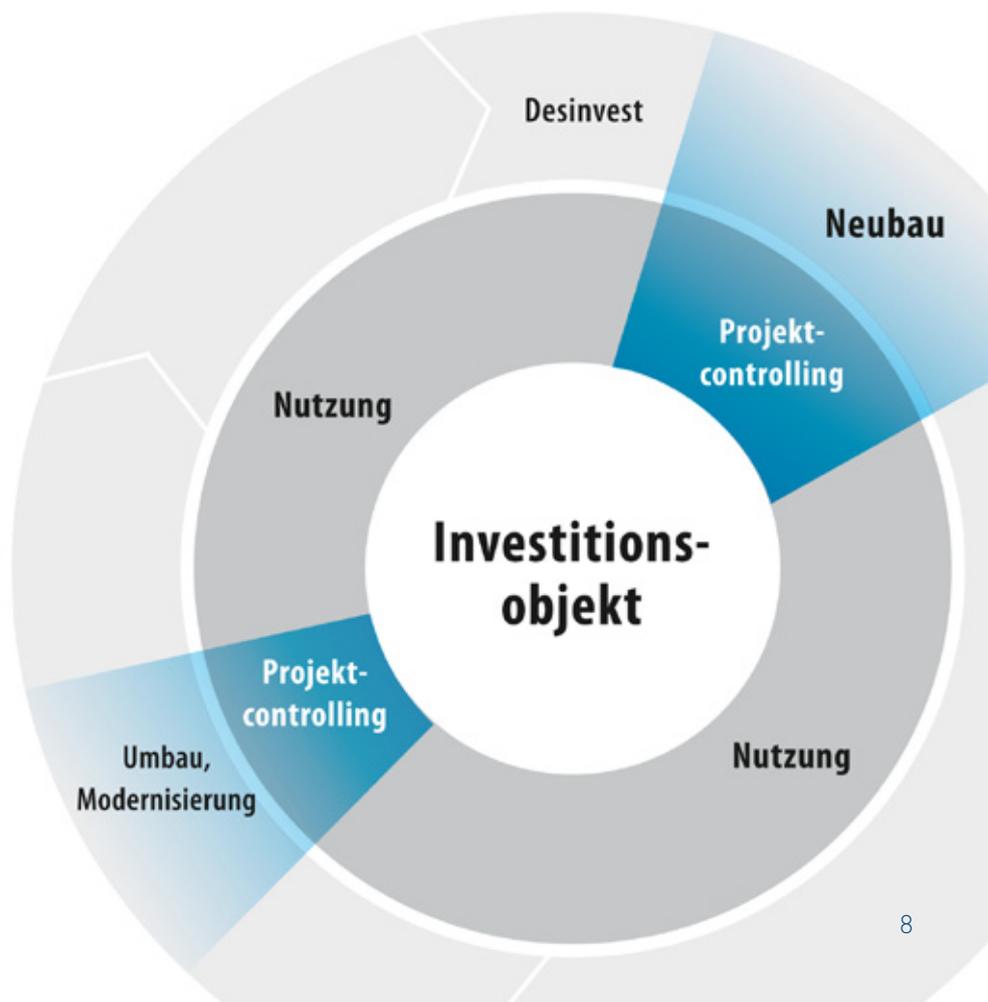
Im Unterschied zu Abschreibungen sind Instandhaltungs- und Bereitschaftskosten liquiditätswirksam und schmälern den operativen Cashflow, der aufgrund seiner Bedeutung für die Finanzplanung bei Entscheidungen über Neu-Investitionen wiederum eine entscheidende Rolle spielt. Im Einzelhandel bedeuten Neu-Investitionen schwerpunktmäßig die Errichtung und Ausstattung neuer Filialen. Nach den ursprünglichen Bau- und Einrichtungskosten entstehen mit Nutzungsbeginn neue, wenn auch zunächst geringere Kosten, indem die technischen Einrichtungen einer Filiale turnusmäßigen Inspektionen und Wartungen unterzogen werden. Fixe und variable Bereitschaftskosten wie Versicherungen, Strom, Heizkosten, Reinigung und

Sicherheitsdienste kommen hinzu. Im Verlauf ihrer Nutzung müssen technische Einrichtungen repariert oder mit Instandsetzungsmaßnahmen erneuert werden. Waren die Anschaffungs- und Herstellkosten einmalig, sind die Instandhaltungs- und Bereitschaftskosten periodisch wiederkehrend.

Mit Nutzungsbeginn geht der technische Einkauf in eine Beschaffung von Leistungen über, die dem Erhalt des Objekts dienen. Das Investitionsobjekt bleibt dasselbe: in der Projektphase wird seine Errichtung beauftragt, in der Nutzungsphase seine Instandhaltung. Aufgrund der langen Nutzungsdauer einer Vielzahl von Objekten mutiert

der technische Einkauf zwangsläufig zu einer Beschaffung von Instandhaltungsleistungen. Jede Expansionsphase mit zahlreichen Neubauten erreicht irgendwann den Punkt, ab dem die Instandhaltung der vorhandenen Objekte ein größeres Volumen erreicht als die Neubautätigkeit.

Handelsunternehmen, die den Neubau ihrer Filialen durch Einschaltung von Planungsgesellschaften und GÜs in ihrer Komplexität überschaubarer machen, benötigen deshalb gerade für die Beherrschung der in der Objekt-nutzung sehr zahlreich auftretenden Klein-Projekte ein System, mit dem sich deren Planung, Freigabe und Durchführung vereinfachen und automatisieren lassen.



Life Cycle Asset Management

Mit Libra kann vom initialen Errichtungs-Projekt bis zur Nutzungsphase ein umfassendes Asset Management realisiert werden. Das System umfasst die Beschaffung aller investitionsbezogenen Leistungen und Güter und stellt die Anlagenkomplexe in den Mittelpunkt der Prozesse.

Investitionsvorhaben werden von Organisationseinheiten wie Expansion, Vertrieb, Controlling, Real Estate und Facility Management angeregt, grob geplant, abgelehnt oder befürwortet und grundsätzlich genehmigt. Das System unterstützt den Projektantrag als Träger einer Vielzahl von Dokumenten. Die Planung erfolgt in flexiblen, Projekt-individuellen Strukturen, die sich an Branchen- und Objektspezifischen Erfordernissen orientieren können. Eine Projektkostenarten-Hierarchie wird zusätzlich parallel mitgeführt, um Kosten aus verschiedenen Projekten unab-

hängig von individuellen Projekt-Struktur-Plänen vergleichbar zu machen. In Positionen unterhalb der PSP Elemente werden die Aufgaben konkretisiert. Die Projektpositionen werden im Zuge der Ausführungsplanung Leistungsbereichen und Vergabeeinheiten zugeordnet und sind die Basis für Leistungsbeschreibungen von Anfragen und Ausschreibungen.

Die Auftragsvergabe erfolgt über standardisierte Werkverträge in Bezug auf Angebote und genehmigte Projektpositionen. Das System gibt auf allen Projektebenen Auskunft über den fortschreitenden Budgetverbrauch und umfasst die Rechnungsprüfung von Teilleistungen mit dem kreditorischen und anlagenbuchhalterischen Abschluss. Die Mitarbeiter des Rechnungswesens, die im Zuge des Workflows für die Erfassung und Kontierung der aus den Projekten resultieren-

den Rechnungen zuständig sind, können diese ohne Medienbrüche im System bearbeiten – mit automatischer Überführung der Buchungen in die angeschlossenen Finanzbuchhaltungssysteme durch den *Libra Connector*. Die Verfügbarkeit aller Dokumente und Vorgängerbelege bedeutet einen erheblichen Grad an Transparenz und Informationsgewinn.

Mit der Inbetriebnahme der Objekte endet das initiale Projektcontrolling. An die Stelle des *einen* Errichtungs-Projekts tritt eine Vielzahl kleinerer Maßnahmen und Projekte zur Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft des Objekts. Mit Libra lassen sich diese Maßnahmen, die von der Beschaffung von Einrichtungsgütern bis zu Instandsetzungsprojekten und Modernisierungen reichen, in ein periodisches Planungs- und Budgetierungssystem bringen, mit dem sich die Ausgaben auf



ASSET-MANAGEMENT

Objekt- und Unternehmensebene in geeigneten Kostenstrukturen für Instandhaltung und Nutzung darstellen lassen. Der häufig dezentrale Abruf solcher budgetierten oder auch außerplanmäßig erforderlichen Maßnahmen unterliegt Genehmigungsprozessen, die im System über flexible und an die jeweilige Organisation angepassten Workflows ablaufen. Die Beauftragung von Leistungen und die Bestellung von Investitions- und Verbrauchsgütern können aufgrund der Web-Technologie gleichermaßen sowohl von einer zentralen technischen Einkaufsorganisation als auch dezentral aus dem Umfeld der Objekt-Nutzung erfolgen. Der Libra Wareneingang lässt sich an allen Orten, wo Investitions- und Verbrauchsgüter angeliefert werden, mit kurzen Einführungszeiten unmittelbar nutzen. Gerade für die Beschaffungsprozesse bietet Libra ein modernes, extrem leistungs-

fähiges System, das konsequent Workflow- und Prozess-orientiert ist und die komplexen Abläufe großer Organisationen mit hohem Automatisierungsgrad handhabt. Mit der Finanzbuchhaltung bleibt Libra über den Connector zu jedem Zeitpunkt integriert.

Objekt - Controlling

In der Nutzungsphase werden Investitionsobjekte zu Kosten- und Erlösstellen. Zu Kostenstellen, weil ihre Nutzung mit laufenden Kosten verbunden ist. Zu Erlösstellen, weil mit ihrem Betrieb die beabsichtigten Erlöse erzielt werden. Die Bewertung einer Investition lässt sich leichter vornehmen, wenn die Kosten- und Erlösstelle des Objekts ein *monetäres* Ergebnis haben – wie es bei Filialen von Handelsunternehmen der Fall ist.

Wenn der Connector entsprechend konfiguriert ist und ein Rückfluss von Buchungen aus der Finanzbuchhaltung nach Libra zugelassen wird, bietet das System neben einer Kostenstellen-Kostenarten-Sicht auch eine periodische Ergebnisrechnung auf den Investitionsobjekten. Unter Berücksichtigung entsprechender Berechtigungen kann die Ergebnisdarstellung im

Webbrowser auch den Märkten direkt zur Verfügung gestellt werden. Die Darstellung ist zu jedem Zeitpunkt so aktuell wie die Daten in der Finanzbuchhaltung.

Die Libra Online Analyse-Funktionen erlauben eine Navigation in der Controlling Hierarchie zu höheren Verdichtungspunkten und einen Achsenswenk zwischen Kostenstellen- und Kostenartenhierarchie. Für jeden Schnittpunkt der beiden Dimensionen werden zusätzlich alle operativen Belegpositionen angezeigt, die dessen Filterkriterien erfüllen. Aus diesen Positionen kann in die zugehörigen Einzelbelege zur Detailanalyse verzweigt werden. Neben der Kostensicht auf das Objekt werden die Maßnahmen für das Objekt gezeigt. Die nur durch Libra gebotene Maßnahmen-Sicht schließt

insofern eine nicht unerhebliche Lücke für das Controlling, als Maßnahmen, die zu Aktivierungen im Anlagevermögen führen, nicht in einer Kostenstellen-Kostenarten-Betrachtung sichtbar sind. Dass auf Bilanzkonten aktivierte Maßnahmen sich in Folgeperioden als erhöhte Abschreibungen auswirken, macht ihre Verfolgung auf Basis von *Kosten* nicht entscheidend greifbarer. Aktivierungen betreffen in der Regel Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen im Anlagenkomplex der Objekte und können innerhalb derselben Maßnahme durchaus in Kombination mit direkten, auf Aufwandskonten zu verbuchenden Kosten auftreten. Umgekehrt ist eine Maßnahmen-Sicht zur aktuellen Kostenbestimmung nicht ausreichend, weil essentielle Kostenarten des laufenden Geschäftsbetriebs mit ihr nicht

erfasst werden. Beide Sichten ergänzen sich.

Indem im Libra System in den Projekt-Positionen eine eigene organisationsweite Struktur von Projektkostenarten neben der PSP Hierarchie mitgeführt wird, lassen sich die Ausgaben für Objekte in ihrer Verursachung besser verstehen. Einerseits können die Fachabteilungen den Projektkostenarten in ihrer Unabhängigkeit von Buchhaltungskonten einen stärkeren Sachbezug geben, zum anderen sind die Projektkostenarten Zahlungs-orientiert und damit unempfindlich gegen die durch Abrechnung auf Bilanzkonten verursachten Darstellungslücken.

Libra ist nicht nur ein Projekt- sondern ebenso ein Objekt-System. Ein Objekt ist die logische Einheit eines Komplexes gemeinsam genutzter Anlagen. In einem Anfangsprojekt wird es erstellt, in einer Vielzahl von Maßnahmen wird es in der Nutzung auf die Belange des eigentlichen Geschäftsbetriebs hin erhalten und optimiert.



Daten

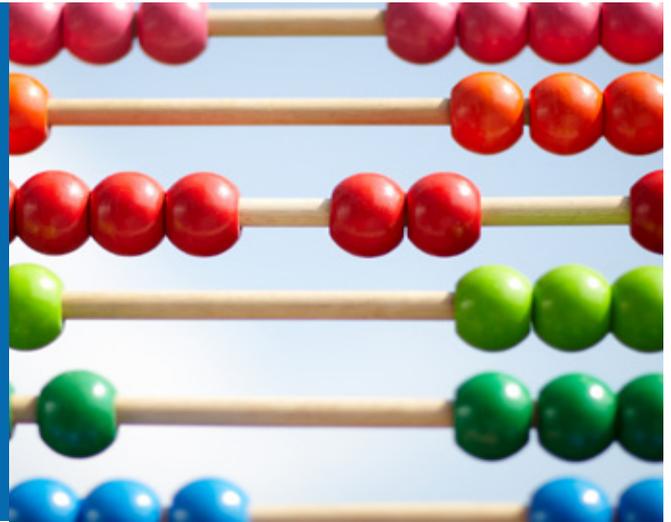


Analyse



Steuerung

Planung



Die Investitionsplanung ist ein essentieller Teil der Unternehmensplanung, da sie zum einen den Liquiditätsbedarf der Investitionstätigkeit für die Finanzplanung und zum anderen die künftige Ergebniswirkung der Abschreibungen aus den geplanten Anlagen ermittelt. Mit Libra wird als Datenbasis für jede geplante Maßnahme ein Projekt angelegt, das in Plan-Positionen die zu erwartenden Ausgaben umreißt. Aus diesen Planzahlen wird über die Verdichtungspunkte der Controlling-Hierarchie der Investitionsbedarf auf Unternehmensebene ermittelt. Im Zuge des Budgetprozesses und aufgrund der Vorgaben der Finanzplanung werden im Top-Down Verfahren in der Folge Einzelmaßnahmen mit niedriger Priorität wieder zurückgestellt oder verworfen, was in iterativen Zyklen so oft wiederholt wird, bis die aufsummierten Einzelmaßnahmen mit den

Vorgaben der Finanzplanung übereinstimmen.

Die geplanten Maßnahmen sind zweifacher Natur: entweder sind es komplexe Projekte in der Schaffung neuer Investitionsobjekte oder aber Projekte und Kleinmaßnahmen aus der Nutzungsphase. Auch wenn beide Arten von Maßnahmen unter den Projekt-Begriff fallen, bestehen hinsichtlich ihrer Eigenschaften und Abläufe nicht unerhebliche Unterschiede. Große, komplexe Projekte werden von zentralen Organisationseinheiten wie Vertrieb und Expansion, die kleineren Maßnahmen dagegen dezentral von den Nutzern der Objekte initiiert und geplant. Während große Neu-Investitionen strategischen Überlegungen entspringen, die einem eigenen Bewertungs- und Genehmigungsprozess unterliegen, werden die

kleineren Maßnahmen in einem periodischen, vom Controlling angestoßenen Planungsprozess erhoben, der sich an eine Vielzahl von Kostenstellenverantwortlichen richtet. Dabei stellt die Bewältigung der hohen Zahl von Instandhaltungsmaßnahmen eine der Kern-Herausforderungen dar. Anders als bei strategischen Neu-Investitionen sind diese Maßnahmen, auch wenn sie in der Planung berücksichtigt und budgetiert sind, noch nicht genehmigt, was in Freigabe-Workflows erst zum Zeitpunkt ihres tatsächlichen Beginns erfolgt, um die aktuelle Unternehmenssituation bei dieser Entscheidung noch einmal berücksichtigen zu können.

Die Planung komplexer Investitionsvorhaben durchläuft nach einer grundsätzlichen Entscheidung über ihre Realisierung verschiedene

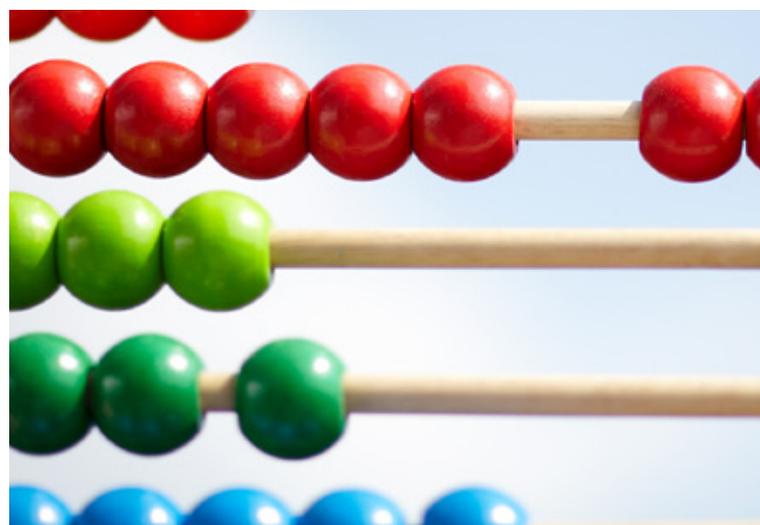
Phasen, in denen die in der Errichtung des Objekts zu erbringenden Leistungen und damit zu erwartenden Ausgaben fortschreitend konkretisiert werden. Über die Projekt-individuelle Strukturierung können Teilprojekte als PSP-Elemente definiert werden, unter denen für die einzelnen auszuführenden Leistungen und benötigten Materialien Projekt-Positionen angelegt werden.

In den Planpositionen kann bei Leistungen auf bereits definierte Beschreibungen aus Leistungskatalogen, bei Materialien und Artikeln auf Materialkataloge unter Anwendung eines flexiblen Preis- und Konditionensystem zurückgegriffen werden. Konditionen sind von den Einkaufsorganisationen in Rahmenvereinbarungen mit Lieferanten ausgehandelt. Leistungen und Materialien treten auch als Bestandteile von Stücklisten auf, die als Ganze in eine Position eingehen. Pro Position wird mit der Leistung eine Projektkostenart mit ausgewählt, die unabhängig von den Aufwandskonten der Buchhaltung in einer globalen für alle Projekte verbindlichen Projektkostenarten-Struktur definiert ist. In den Projekt-Positionen wird darüber hinaus die Zuordnung zu

Leistungsbereichen und Vergabeeinheiten hergestellt, um aus dem Projekt Leistungsverzeichnisse für Ausschreibungen und Anfragen generieren zu können.

Während bei Neuinvestitionen mehrere Planphasen durchlaufen werden, bevor vergabefähige Leistungsbeschreibungen zustande kommen, ist es in der Nutzungsphase von Bedeutung, dass auch sehr einfache Maßnahmen von den Kostenstellenverantwortlichen selbst ohne großen Aufwand geplant werden können. Hierzu stehen für ständig wiederkehrende Maßnahmen und Beschaffungsvorgänge konfigurierte Plan-Bausteine zur Verfügung, die – automatisch mit einem Projektmantel versehen – in die Planung übernommen werden.

Bei komplexen Projekten werden dagegen aufgrund der höheren Anforderungen fast immer externe Planungsgesellschaften mit der Entwurfs- und Ausführungsplanung beauftragt. Nicht selten übernehmen diese auf Basis von Projekt-Verträgen auch die Verantwortung für die Ausführung. Für Projekte unter eigener Regie und Einzelvergabe werden über Datenaustausch die von der Planungsgesellschaft erstellten Unterlagen in das Projektsystem überführt.



Projektmanagement



Sind schon in die Entwurfs- und Ausführungsplanung externe Partner einbezogen, ist auch die Projekt-Realisierung vor allem Beschaffungsmanagement. Zu beschaffen sind neben materiellen Investitions- und Verbrauchsgütern insbesondere Leistungen, die von externen Auftragnehmern erbracht werden. Eigenleistung konzentriert sich auf die fachliche Abstimmung und Qualitätssicherung.

Grundlage für eine Beauftragung ist die Erstellung von Leistungsverzeichnissen, die in einzelnen Positionen hinreichend detailliert beschreiben, welche Leistungen von einem Auftragnehmer zu erbringen sind. Projekt-Plan-Positionen, sofern sie Leistungen und nicht Materialteile beinhalten, haben eine Zuordnung zu einem Leistungsbereich. Im Zuge der Ausführungs- und Ablaufplanung werden für ein Projekt

Vergabeeinheiten gebildet, die auf bestimmte Leistungsbereiche beschränkt sind und in die einzelnen oder aufgrund einer Auswahl von PSP Elementen die Projekt-Plan-Positionen übernommen werden, die die Leistungsbereich-Kriterien der Vergabeeinheit erfüllen. Aus den Projekt-Plan-Positionen einer Vergabeeinheit werden die Leistungsverzeichnisse für Anfragen und Ausschreibungen erstellt. Über die verschiedenen Planphasen hat sich der Kostenrahmen der ursprünglich verabschiedeten Projektbudgets zu einem Kostenschlag konkretisiert, der auch für die Ausführungseinheiten Sollgrößen festlegt.

Anbieter erstellen aus den Anforderungen der übermittelten Leistungsbeschreibungen in einer internen Kalkulation Angebote, die auch den Einkauf benötigter Materialien und den Einsatz von Maschinen und Werkzeugen

einschließen. Aufgrund eines Vergleichs der zurückkommenden Angebote wird der Auftrag für einen oder mehrere Leistungsbereiche – in Form eines Werkvertrags – vergeben. Die Auftragsvergabe wird durch Einbeziehung hinterlegter Texte unterstützt, mit denen verschiedene Arten von Verträgen abgebildet werden können.

Die Bildung und Terminierung der Vergabeeinheiten stellt eine wesentliche Aufgabe für das Projektmanagement dar, weil damit die Reihenfolge der parallel und hintereinander zu erledigenden Arbeiten unter Berücksichtigung ihrer Abhängigkeiten festgelegt wird. Die Vergabeeinheiten sind bei Projekten unter Fremdleistung die vom Ablaufplan zu koordinierenden und in der Ausführung zu überwachenden Vorgänge. Eine an Objekt-Merkmalen ausgerichtete Projektstruktur und der Ab-

laufplan fallen nicht zusammen. Da für die in Werkverträgen vereinbarten Abschlagszahlungen eine Prüfung der Leistungsnachweise auf Basis einzelner Positionen nicht immer praxismäßig ist, erfolgt die Rechnungsprüfung zunächst gegen die in der Bestellung vereinbarten Termine und Teilbeträge. Anders als beim Wareneingang des Güter- und Artikeleinkaufs können Positionen nicht immer einzeln ausgeziffert

werden. Bei Vertragsformen unter Pauschalvergütung erfolgt die Leistungsabnahme im Zuge der Schlussrechnung üblicherweise durch Überprüfung auf Basis von Stichproben und nicht durch ein Aufmaß. In Libra kann die kreditrisikoreiche Abwicklung für komplexe, erst sukzessive entstehende Anlagenkomplexe unabhängig von der Bearbeitung durch die Anlagenbuchhaltung durchgeführt werden.

Fazit

Libra führt in den komplexen Abläufen von Investitionsprozessen die Aspekte der operativen Ebene und des Controllings zusammen und fügt sich mit erheblichen Zugewinnen an Transparenz und Praktikabilität in die Systemlandschaft eines SAP Rechnungswesens ein. Mit dem System kann ein umfassendes Asset Management realisiert werden, das nicht nur die Erstbeschaffung, sondern den Lebenszyklus von Anlagenkomplexen einschließt.

Das System bringt neben Neu-Investitionen auch Instandhaltungsmaßnahmen und Bereitschaftskosten in ein Planungs- und Budgetierungssystem, das dezentrale Kostenstellenverantwortliche als Nutzer der Objekte ebenso wie die zentralen Fachbereiche einbezieht. Über den direkten Anschluss an die Finanzbuchhaltungssysteme bietet das System eine auch den Lebenszyklus berücksichti-

gende Ergebnisrechnung für die mit der Nutzung zu Profit-Centern avancierten Anlagenkomplexe.

Libra ist ein Objektsystem und ein Projektsystem. Als Projektsystem umfasst es sowohl die anfängliche Errichtung als auch die zahlreichen Maßnahmen zur Instandhaltung und Teilerneuerung während der Nutzung. Als Objektsystem stellt es die Einzel-Maßnahmen für ein Multi-Projekt-Controlling in den Kontext der Objekt-Nutzung.

Für die operative Ebene ist Libra ein modernes, webbasiertes Beschaffungssystem, das insbesondere in der Durchführung von Projekten und Maßnahmen seinen Einsatz findet und mit fachbezogenen Bestell-Shops für das interne Procurement von Investitions- und Verbrauchsgütern unternehmensweit einsetzbar ist. Als Beschaffungssystem ist Libra schneller eingeführt und mit sei-

nem internen Workflowsystem effektiver als traditionelle Einkaufssysteme. Das System adressiert in der Planung und Realisierung von Projekten alle wesentlichen Belange der zentralen Fachbereiche aus technischem Einkauf, Controlling und Rechnungswesen.

Kontakt

Libra Software GmbH
Krügerstraße 7-11
68219 Mannheim

Telefon: +49 (0)621 41997-77
E-Mail: info@libra.de

Copyright

© 2013 Libra Software GmbH. All rights reserved. Libra Whitepaper verfolgen den Zweck, Informationen über das sachliche Umfeld der Software zu geben. Es wird keine Garantie für Vollständigkeit oder sachliche Fehler übernommen. Insbesondere enthalten sie keine vertraglichen Zusicherungen über Eigenschaften der Software. Grundlage für Gewährleistungen sind allein die in Libra Software Verträgen genannten Dokumente. Libra Whitepaper können jederzeit Änderungen erfahren.