

06.22

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

18. Jahrgang

November/Dezember 2022

Seiten 249–296

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Ehrenpräsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien Analysen Empfehlungen

Geschäftsmodellinnovation zur Krisenbewältigung nach § 1 StaRUG [Dr. Myriam Roth / Christiane Hagmann-Steinbach, 253]

Mitarbeiterbeteiligung als ein möglicher Sanierungsbaustein – Teil B [Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg / Walter Vogt, 261]

Strafrechtliche Deliktnormen zum Schutz der Gläubiger [Dr. Judith Kolb / Rudolf Grünbichler / Patrick Pirker, 267]

Zur (retrograden) Insolvenz-Reifeprüfung [Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, 271]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Die Produktergebnisrechnung im Krisenumfeld [Dr. Günter Lubos, 275]

Nachgefragt: Restrukturierungs- und Sanierungspraxis vor neuen Herausforderungen [Beantwortet von Teilnehmern am 4. Thesen-Kolloquium Restrukturierung/Sanierung, 281]

Resilienz: Ein Erfolgsfaktor mit unterschätzter Durchschlagskraft [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 284]

Die Produktergebnisrechnung im Krisenumfeld

Praktischer Einsatz als zentrales Element der Ergebnis- und Portfoliosteuerung

Dr. Günter Lubos*

Die Produktergebnisrechnung ist in Zeiten der Inflation und der fehlenden Verfügbarkeit von Vorprodukten ein wesentliches Instrument, um das Ergebnis des Unternehmens zu steuern und zu sichern. Mit Hilfe einer differenzierten und integrierten Produktergebnisrechnung wird es möglich, Schwerpunkte in der Ergebnissteuerung richtig zu setzen. Sie gewährleistet es, ein Portfolio so zu steuern, dass bei Lieferkettenproblemen einerseits ausreichende Mengen an Produkten und andererseits Produkte mit dem bestmöglichen Deckungsbeitrag zur Verfügung stehen.

1. Anwendungsfelder und Anwendungssituationen der Produktergebnisrechnung

Ein Controllinginstrument wie die Produktergebnisrechnung, die den Ergebnisbeitrag einzelner Produkte ermittelt und darstellt, ist nie Selbstzweck. Sie dient stets bestimmten Zielsetzungen. Auf diese ist das Instrument auszurichten, um dem Nutzer eine zielorientierte Anwendung zu ermöglichen. Dieses Ziel besteht darin, ein betriebswirtschaftlich optimales Produktportfolio zu generieren oder zu sichern. Für die konkrete Anwendung lassen sich drei wesentliche Entscheidungsfelder abgrenzen:

- Bereinigung des Portfolios um defizitäre Produkte,
- Forcierung des Wachstums ertragsstarker Produkte,
- Optimierung des Portfolios hinsichtlich des Ressourcenbedarfs und der Lieferverfügbarkeit von Vorprodukten und Rohstoffen.

Die Bereinigung des Portfolios um ertragschwache oder defizitäre Artikel ist das bekannteste und häufigste Anwendungsfeld. Auf der Basis der entsprechenden Transparenz über den Ergebnisbeitrag von Produkten entscheidet das Management, welche Artikel zukünftig entfallen. Diese Entscheidung fällt umso leichter, je geringer der Ergebnisbeitrag insbesondere unter Berücksichtigung der Deckung von Gemeinkosten ist. Denn eine Portfoliobereinigung erfordert – sofern Produkte zwar ertragschwach, aber positiv sind – stets eine ergänzende Betrachtung um die Deckung der Gemeinkosten in der Vollkostensicht. Ist der Deckungsbeitrag zwar niedrig aber noch positiv, so bedarf es eines (überproportionalen) Abbaus von Fixkosten. Erst dann werden in der Summe positive EBIT-Effekte erzielt. Die Alternative ist eine Umschichtung des Portfolios, indem man margenstärkere Produkte forciert. Der Ersatz der margenschwachen durch margenstarke Artikel ermöglicht den Verzicht auf eine Reduktion der Fixkosten.

Die Optimierung des Produktportfolios gewinnt aktuell infolge von Inflation und Lieferkettenproblematik deutlich an Bedeutung. Es gilt das Produktportfolio an seinen Engpassfaktoren auszurichten. Engpass können im Materialbereich Materialien sein, die nicht oder nur eingeschränkt verfügbar sind; im Fertigungsbereich treten Engpässe aufgrund fehlenden Personals oder nicht verfügbarer Anlagen auf. Die Voraussetzung für derartige Betrachtungen durch das Controlling ist die Verknüpfung der renditeorientierten Produktergebnisrechnung in Form der Darstellung von Deckungsbeiträgen mit den mengenorientierten Stücklisten und Arbeitsplänen.

Für die betriebswirtschaftliche Steuerung eines Unternehmens unter Nutzung der Produktergebnisrechnung ergeben sich grundsätzlich zwei sehr unterschiedliche Anwendungssituationen:

- Dauerhafte Nutzung als Instrument zur laufenden Ergebnissteuerung,
- Nutzung im Rahmen von Ad-hoc Analysen für Sondersituationen.

Die dauerhafte Nutzung der Produktergebnisrechnung im Rahmen monatlicher oder quartalsmäßiger Berichte ist der Idealzustand beim Einsatz dieses Instruments. Stabile Prozesse und qualifizierte Datenpools sind dafür eine wesentliche Voraussetzung. Dies schließt auch ein, dass sich die Ergebnisse der Produktergebnisrechnung mit dem Gesamtergebnis des Unternehmens rasch und ohne großen Aufwand abstimmen lassen. Dies ist wichtig, weil die Produktergebnisrechnung i.d.R. als Standardrechnung ausgestaltet ist. Es bedarf also der Einrichtung von Brücken und Überleitungen aus der Kostenrechnung bzw. aus dem Umsatzkostenverfahren in die Ergebnisrechnung, so z. B. in Form einer HGB-basierten GuV nach dem Gesamtkostenverfahren. Diese konzeptionell anspruchsvolle Ausgestaltung ist aufwändig und daher in den Prozessen bzw. im ERP-System zu automatisieren bzw. IT-technisch zu verankern. Andernfalls beschäftigt sich das Controlling überwiegend mit dem Zusammentragen und Abstimmen von Daten anstatt mit Analysen und Entscheidungsvorbereitung.

Gerade in Restrukturierungs- und Sanierungssituationen fehlt i.d.R. die Zeit für die Etablierung einer solchen Ergebnisrechnung über einen längeren Zeitraum. Sie erfordern eine rasche und pragmatische Vorgehensweise nach der „80 : 20-Regel“. Dies beinhaltet zwar Abstriche von der „reinen Lehre“, genügt aber, um die notwendigen Portfolioentscheidungen auszulösen. Im Gegensatz

* Dr. Günter Lubos, Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner, Projekterfahrungen im Bereich Controlling, kaufmännische Instrumente und Prozesse, ERP-Einführungen, Sanierung, Restrukturierung, Kostenmanagement und Business Performance, Lehrbeauftragter zum Thema Controlling, Beirat in verschiedenen Familienunternehmen (Kontakt: lubos@wieselhuber.de; weiterführende Unterlagen unter www.wieselhuber.de).

zur dauerhaften Lösung konzentriert man sich dabei auf einen begrenzten Zeitraum wie z.B. das zurückliegende Jahr. Die Notwendigkeit einer Abstimmung zur GuV des Gesamtunternehmens besteht zwar auch, kann aber – anders als bei einem dauerhaften Controllinginstrument – deutlich holzschnittartiger ausfallen. Auch der Aufbau als Ergebnisrechnung mit Standardkosten ist nicht erforderlich. Hier kann eine reine Ist-Rechnung vorgenommen werden. Dies spart insgesamt Zeit, führt aber gleichzeitig zu den für die Restrukturierung erforderlichen Erkenntnissen.

2. Integration in das Instrumentenportfolio des Unternehmenscontrolling und Anwendung im Rahmen aktueller Herausforderungen

2.1 Formen des Ergebnisausweises

Jedes zielorientiert und effektiv arbeitende Controlling verfügt über ein breites Instrumentenportfolio. Die Produktergebnisrechnung ist ein Element davon. Ein solches Portfolio umfasst die relevanten Vordaten, die Produktergebnisrechnung mit davon abgeleiteten ergänzenden Erfolgsrechnungen

und die Ergebnisrechnung auf der Basis der Finanzbuchhaltung (vgl. Abb. 1).

Die Produktergebnisrechnung bildet die Basis für weitere Formen des Ergebnisausweises. Sie lässt sich zur Kundenerfolgsrechnung und zur Sparten- und Segmentrechnung weiterentwickeln. Dabei werden die Produkte den verschiedenen Kunden zugeordnet. Sie zeigen – ergänzt um kundenspezifische Konditionen und Kosten – den Ergebnisbeitrag, den einzelne Kunden oder Kundengruppen zum EBIT leisten. Bei einer Sparten- oder Segmentrechnung bilden i.d.R. interne Kriterien die Basis der Verdichtung. Hierfür werden beispielsweise Absatzgebiete, Absatzwege oder Produkteigenschaften zur Verdichtung genutzt. Beide Instrumente basieren aber stets auf einer Verdichtung der Produktergebnisse.

2.2 Zusätzliche Instrumente

Ist die Produktergebnisrechnung als Standardrechnung auf der Basis des Umsatzkostenverfahrens konzipiert, so bedarf es zusätzlicher Instrumente, um die Brücke zur Ergebnisrechnung der Finanzbuchhaltung zu schlagen. Hierzu zählt die Darstellung

von Abweichungsarten wie Mengenabweichung/Beschäftigungsabweichung, Preisabweichung oder Tarifabweichung/Kostenabweichung. Instrumente, die integriert und miteinander verflochten sind, dienen diesem Zweck. Je besser diese Integration ist, desto besser eignen sie sich für eine gesamthafte Unternehmenssteuerung. Ein derartiges Instrumentarium lässt sich, insbesondere unter Nutzung der Produktergebnisrechnung, zu unterschiedlichen Zwecken einsetzen:

- Grundsätzliche Ergebnissicherung bei erkanntem Ergebnisrückgang,
- Forecasting auf der Basis der erwarteten Absatzmengen,
- Optimierung im Hinblick auf personelle und maschinelle Engpässe,
- Optimierung im Hinblick auf Engpassmaterialien,
- Optimierung im Hinblick auf Rohstoffpreisteigerungen.

2.3 Entstehung von Ergebnisrisiken

Ergebnisrisiken lassen sich vor allem aus einer Kombination von Produktergebnisrechnung und Kundenerfolgsrechnung identifizieren. Kundenspezifische Absatzrückgänge, die

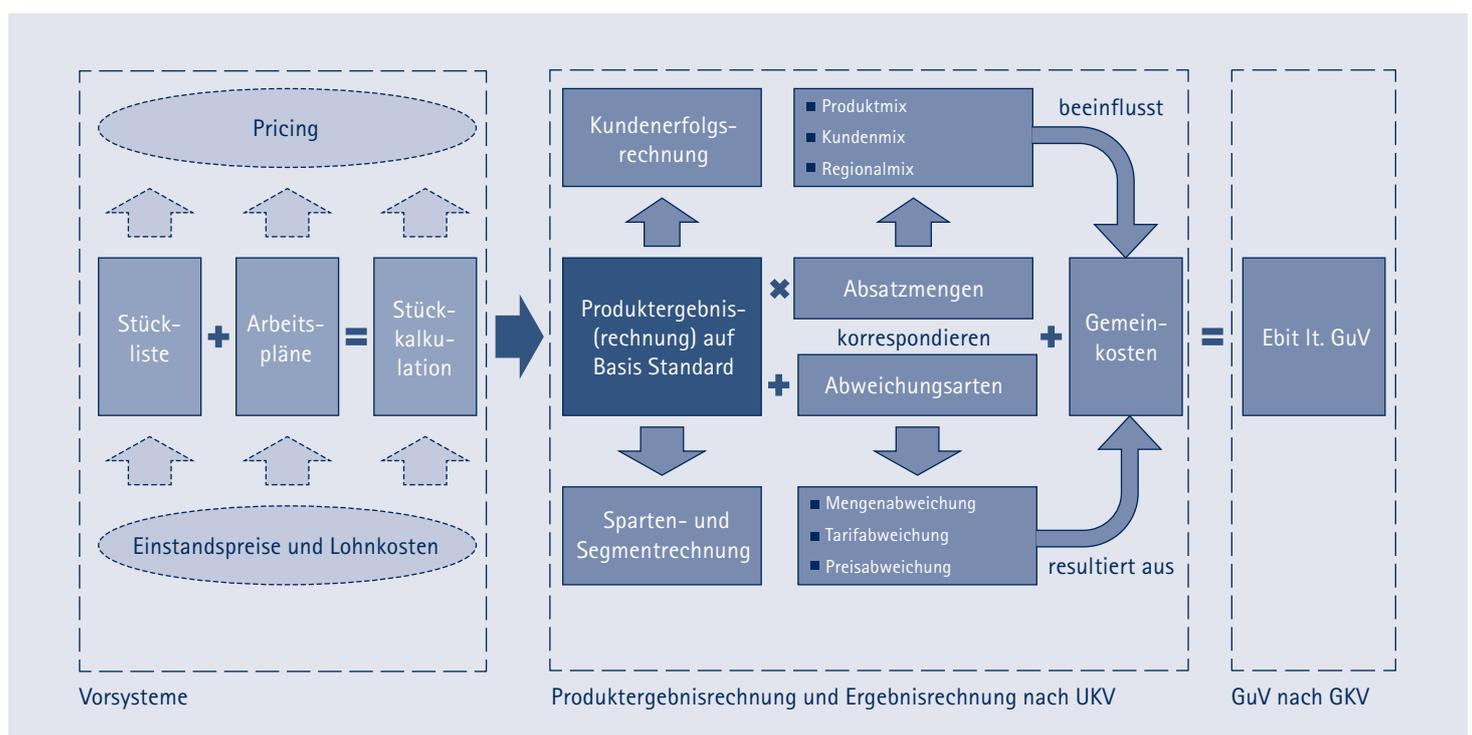


Abb. 1: Die Produktergebnisrechnung als zentrales Element der Ergebnissteuerung

sich zwangsläufig im Produktportfolio niederschlagen, sind so schnell und präzise einzukreisen. Dies erfordert die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb im Rahmen des Vertriebscontrolling. Nach der Systematik „Menge x Deckungsbeitrag“ können Veränderungen des Deckungsbeitrags identifiziert und in ihren Auswirkungen quantifiziert werden. Der Vertrieb liefert den Input betreffend Kunden und deren Einkaufsverhalten, das Controlling stellt den Ergebnisbeitrag aus den Produktdeckungsbeiträgen bei. Zwecks Gegensteuerung bedarf es dann entsprechender vertrieblicher Maßnahmen oder – falls nicht erfolgreich umsetzbar – Anpassungen in der Kostenstruktur. Diese Systematik erlaubt auch eine rasche Hochrechnung der Ergebnisauswirkungen im Zuge eines Forecasts. Die Veränderung des absoluten Deckungsbeitrags – ausgehend von einer Absatzerwartung – bei gleichzeitig unveränderten Fixkosten zeigt, in welchem

Maße sich die Portfolioänderungen im Gesamtergebnis niederschlagen.

2.4 Möglichkeiten zur konkreten Ergebnissteuerung

Mit diesen Aufgabeninhalten bewegt sich das Controlling noch stark im analytisch-planerischen Bereich. Einen Schritt weiter eröffnen sich Möglichkeiten zur konkreten Ergebnissteuerung. Diese greift, wenn die Ergebnisse einer Produktergebnisrechnung mit Materialstammdaten und Arbeitsplänen verbunden werden, um zu einer Steuerung und Optimierung von Engpassfaktoren zu gelangen. Eine solche Vorgehensweise trägt gerade in der aktuellen Situation der Materialengpässe und steigenden Einstandspreise zur Ergebnissicherung bei.

Das Grundprinzip besteht darin, über die Stückliste aus den Materialstämmen die Engpassmaterialien oder die Materialien mit

besonders starkem Preisanstieg zu identifizieren. In einem ersten Schritt wird das Portfolio hinsichtlich seiner Produktperformance analysiert. Dabei werden diejenigen Artikel hinsichtlich ihres absoluten und/oder relativen Ergebnisbeitrags analysiert. In einem Folgeschritt wird ausgehend von den eingesetzten Materialien ermittelt, ob die Vorprodukte einen mengenmäßigen Engpass darstellen oder durch besonders hohe Materialpreise beeinflusst werden. Auf dieser Basis kann, beispielweise unter Anwendung der Methode der linearen Optimierung, ermittelt werden, wie sich ein engpassbefreites, jedoch wirtschaftlich optimales Zielfortfolio darstellt. Ähnlich wie beim Engpass Materialverfügbarkeit lässt sich diese Systematik auch auf den Bereich der Fertigung und der Fertigungskosten anwenden (vgl. Abb. 2). Mit dieser Vorgehensweise verfügt das Controlling über ein Instrument, mit dem sich verschiedene Daten und Sicht-

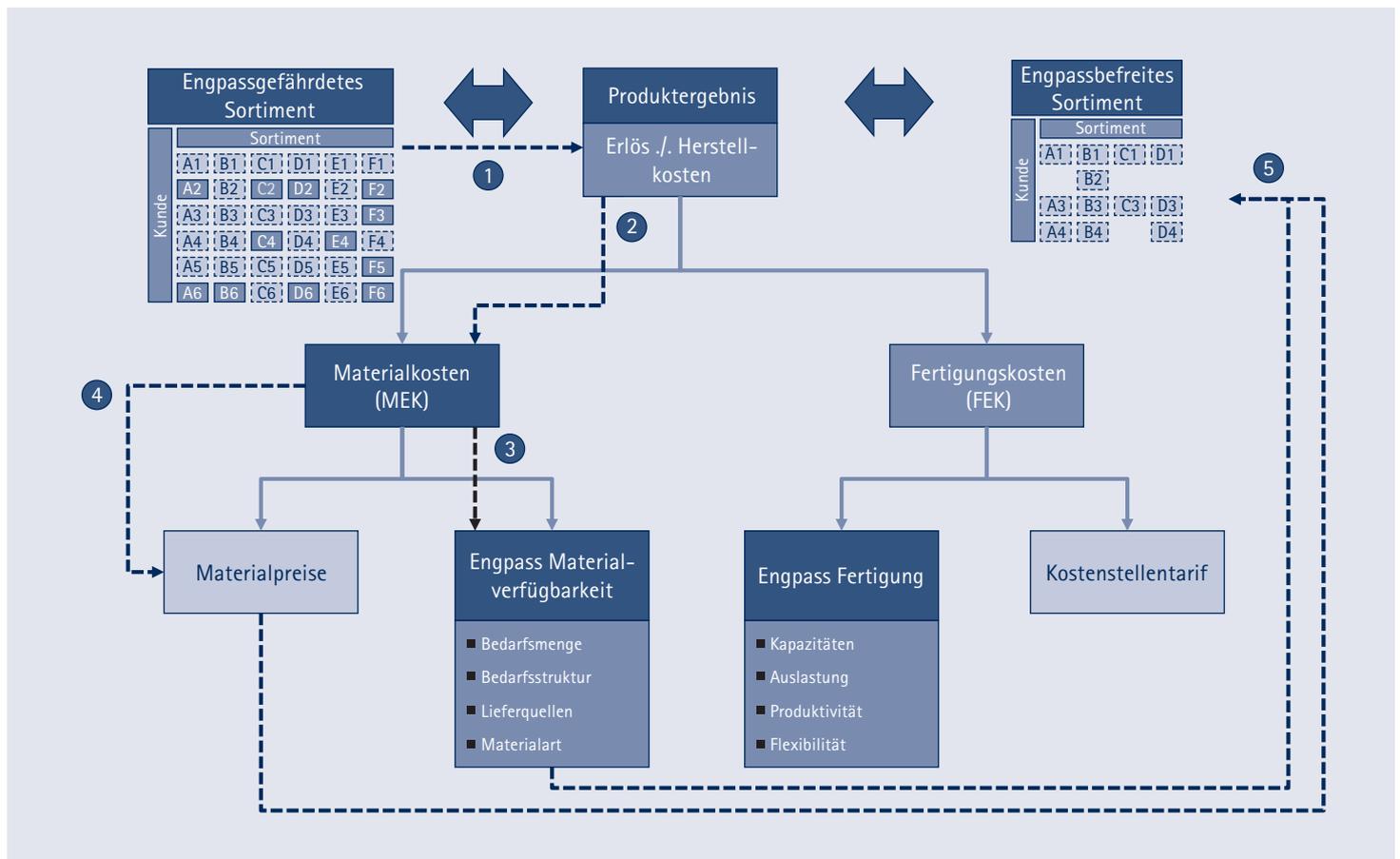


Abb. 2: Engpassbezogene Optimierung des Produktportfolios auf der Basis von Produktergebnissen

weisen zu einem sinnvollen Instrument der EBIT-Steuerung verknüpfen lassen.

3. Konzeptionelle Ausgestaltung und notwendige Voraussetzungen

3.1 Voraussetzungen einer erfolgreich etablierten Ergebnisrechnung

3.1.1 Überblick

Um eine Produktergebnisrechnung erfolgreich zu etablieren und zielgerichtet zu nutzen, bedarf es einer Reihe von Voraussetzungen und Entscheidungen. Hierzu zählen:

- Ein Konzept als Standardrechnung mit Abweichungen und/oder Ist-Abrechnung z. B. auf der Basis einer Fertigungsauftragsabrechnung,
- vollständige und aktuelle Datenbasis bei Mengen- und Wertgerüsten,
- Existenz einer auswertungsfähigen Produkthierarchie (je mehr Artikel, desto wichtiger),
- Prozesse und Systeme, die die verschiedenen Datenpools miteinander sinnvoll verknüpfen,
- Aufteilung und Zuordnung der Kosten entsprechend der Kalkulationsstruktur.

3.1.2 Standard- oder Ist-Ergebnisrechnung?

Für die konzeptionelle Ausgestaltung stellt sich zunächst die Frage, ob die Produktergebnisrechnung als Standardergebnisrechnung oder als Ist-Ergebnisrechnung auszuwählen ist. Bei einer Standardrechnung wird während des gesamten Jahres zunächst mit unveränderten Plankosten gerechnet. Ein derartiges Konzept ist sinnvoll, wenn eine große Anzahl an Einzelprodukten mit einer tief gestaffelten Kostenstruktur besteht. Kommt es krisenbedingt zu Abweichungen zwischen den Plankosten und den Ist-Kosten, so gibt es verschiedene Methoden, dies auszuweisen. Im Rahmen einer permanenten Ist-Kostenerfassung werden die tatsächlich anfallenden Kosten pro Kostenart erfasst und als pauschale Summe ausgewiesen. Die Alternative ist ein Ausweis der tatsächlichen Ist-Kosten in der Produktergebnisrechnung. Dabei tritt allerdings die Problematik auf, dass alle Kostenveränderungen – insbesondere die aus schwankenden Rohstoffpreisen – sich 1:1 im Produktergebnis niederschlagen. Dies würde die tatsächliche Ergebnistransparenz erheblich erschweren. Um dies zu vermeiden, ist es daher i. d. R. angebracht, beispielsweise bei den Materialkosten gleitende Durchschnittswerte und bei den Fertigungskosten

Planwerte zu nutzen. Differenzen zu den Ist-Kosten werden dann – allerdings in erheblich reduziertem Umfang – über die verschiedenen Abweichungsarten dargestellt.

3.1.3 Aktuelle Daten

Eine weitere Grundvoraussetzung für die Ausgestaltung und Nutzung einer Produktergebnisrechnung sind vollständige und aktuelle Daten. Wird die Verknüpfung des Produktergebnisses mit den Mengendaten aus Stückliste und Arbeitsplan zur Engpasssteuerung genutzt, ist dies besonders wichtig. Oft liegt hier in der praktischen Anwendung bereits die erste Hürde, die eine Krise auslösen kann. Unvollständige Stammdaten bei Materialstämmen, veraltete und damit nicht der betrieblichen Realität entsprechende Arbeitspläne oder über mehrere Perioden hinweg nicht gepflegte Kostensätze und Tarife erschweren oder verhindern die Nutzung zur Ergebnissteuerung. Um dennoch erfolgreich zu sein, bedarf es entweder eines umfassenden Ressourceneinsatzes, um die Grundlagen möglichst schnell zu schaffen, oder zumindest eines pragmatischen Vorgehens, indem man beispielsweise für ausgewählte Produkte eine Ergebnisrechnung auf die Beine stellt.

3.1.4 Strukturierte Produkthierarchie

Gerade wenn eine große Anzahl an Produkten existiert, ist eine strukturierte Produkthierarchie zur Analyse und Auswertung wichtig. Erst sie erlaubt es, die Summe aller Produkte sinnvoll zu strukturieren. Dies ist Voraussetzung, um einerseits Transparenz zu schaffen und andererseits Entscheidungen zu unterstützen. Dabei gibt es unterschiedliche Kriterien, nach denen eine Sortierung erfolgen kann. Einige Sortierkriterien wie z. B. nach Absatzmengen, Umsatzvolumen, Deckungsbeitragsvolumen oder Deckungsbeitragsqualität basieren auf einfachen ABC-Auswertungen und bedürfen keiner spezifischen Vorbereitung. Andere hingegen, wie z. B. die Zuordnung auf Kunden, Abnehmerbranchen, Regionen, Vertriebswege oder Lebenszyklusphasen (Prototyp, Vorserie, Serienprodukt, Auslaufprodukt, Ersatzteil) erfordern hingegen eine Verknüpfung mit anderen Stamm- und Bewegungsdaten bzw. die Zuordnung bestimmter Merkmale oder Kriterien im Produktstammsatz. Dies bedeutet, dass man

sich bereits bei der Konzeption einer Produktergebnisrechnung Gedanken über die spätere Auswertung machen muss.

3.1.5 Prozesse

Prozesse sind die „Leitungen“, die die verschiedenen Datenpools miteinander verbinden. Dies erfolgt auf der Basis entsprechender IT-Systeme bzw. des ERP. Damit ist eine weitere Grundlage angesprochen, die sich nicht immer als optimal darstellt und daher Krisenauslöser sein kann: In der Praxis besteht oft eine heterogene IT-Landschaft, bei denen vor allem die Gräben zwischen den mengenbasierten Vorkalkulationen für Arbeitspläne und Stücklisten schwer zu überbrücken sind. Dies beschränkt die Nutzung oft auf die Produktergebnisrechnung im engeren Sinne in Form der Ergebnistransparenz. Die Steuerung im Sinne einer Optimierung unter Nutzung vorgelagerter Daten kommt dann zu kurz. Eine rechtzeitige Verknüpfung der Systeme ist also für den Anwendungsfall eine wichtige Voraussetzung.

3.2 Abgleich mit Kalkulationssystematik

Grundsätzlich ist das Controlling bei der strukturellen Ausgestaltung der Produktergebnisrechnung an keine Vorgaben gebunden. Es empfiehlt sich jedoch eine Orientierung an der Vorkalkulation der Produkte. Vor allem wenn z. B. die Produktkalkulation nicht im Verantwortungsbereich des Controlling angesiedelt ist, ist dies wichtig. Die klassische Struktur einer Kalkulation bildet also auch die Basis für die Produktergebnisrechnung.

Wird dies konsequent verwirklicht, so „befüllen“ die Basissysteme mit ihren Mengen- und Wertkomponenten die Produktkalkulation. Auf der Basis von Einzelkosten für Material und Fertigung (MEK, FEK) und den Gemeinkosten (MGK, FGK, V+V) ergeben sich die Selbstkosten. Sie bilden die Grundlage für den Angebotspreis und damit die geplante Produktmarge. Spiegelt sich der Aufbau der Produktergebnisrechnung in dieser Kalkulationsstruktur, ermöglicht dies den Abgleich von Kalkulation und tatsäch-

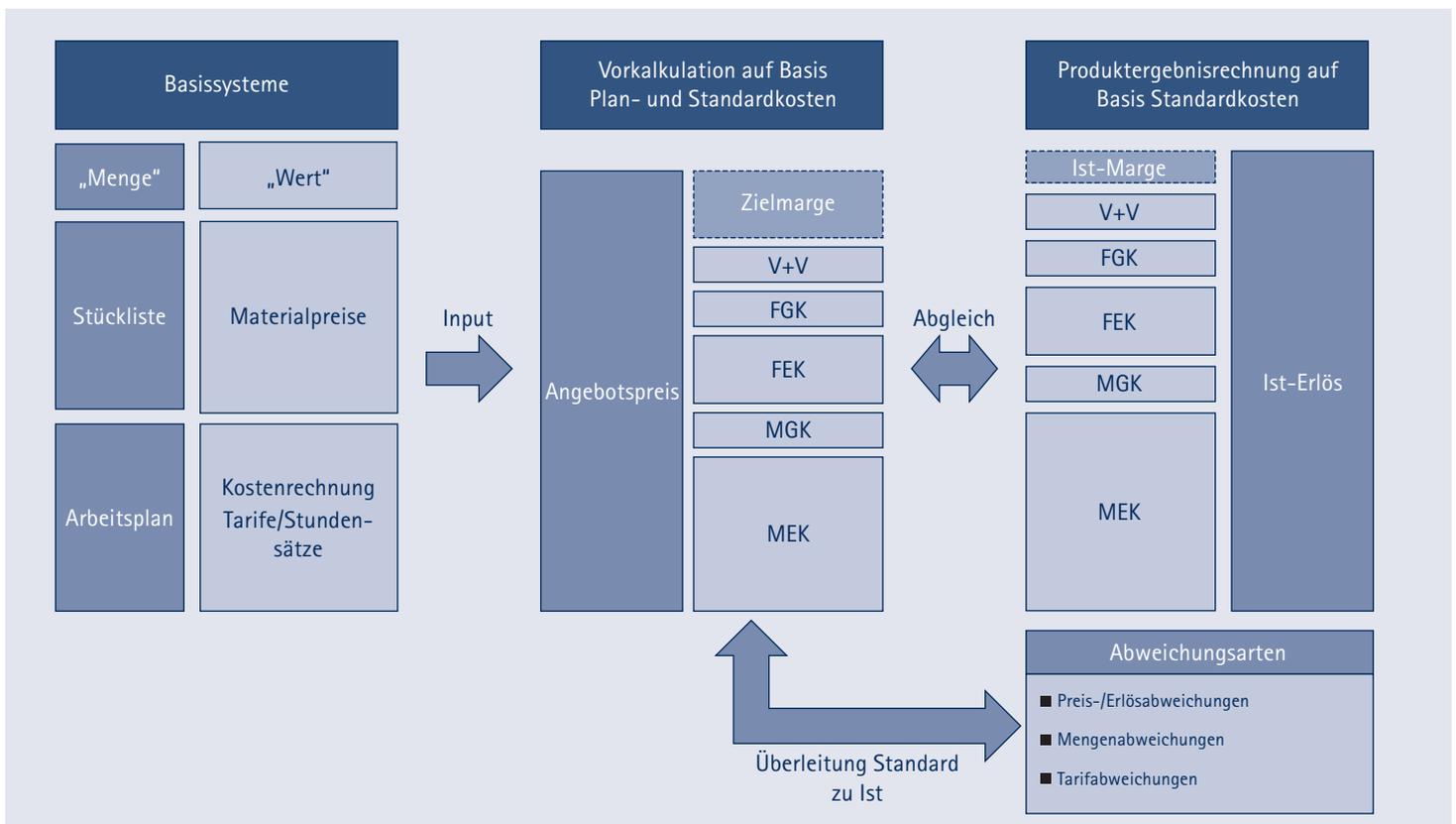


Abb. 3: Struktur der Produktergebnisrechnung im Abgleich zur Kalkulationssystematik

lichem Produktergebnis (vgl. Abb. 3). Eine solche strukturelle Identität stellt sicher, dass ausgehend von der Vorkalkulation für das Einzelprodukt einschließlich der Preissetzung über die Planung der Produktergebnisse im Laufe eines Budgetprozesses bis hin zur Abrechnung im Rahmen der Produktergebnisrechnung Vergleichbarkeit herrscht. Sie erleichtert „Drill-Down“-Analysen, die bei der Ergebnisrechnung beginnen und über die Planung und Kalkulation bis in die Basisdaten der Arbeitspläne und Stücklisten hineinreichen.

4. Besonderheiten unter den Rahmenbedingungen der Inflation

Aktuell werden viele Unternehmen durch Preissteigerungen bei Rohstoffen und damit durch die Inflation betroffen. Dies geht auch nicht spurlos an einem Konzept wie der Produktergebnisrechnung vorbei. So fließen plötzlich steigende Kosten aufgrund der Geschwindigkeit ihres Anstiegs nicht oder nur

mit Zeitverzögerung in den Ausweis des Produktergebnisses in Form von Standardkosten ein. Gravierende Preisabweichungen vor allem beim Material schlagen sich im Vergleich zur Vergangenheit überproportional in den entsprechenden Abweichungsausweisen nieder. Für die Ergebnisinterpretation resultieren aus diesen inflationären Tendenzen besondere Herausforderungen: Was ist reales Ergebnis und was sind inflationsbedingte Effekte?

Gerade hier ist es wichtig, dass entsprechende Abweichungen z.B. in Form von Abweichungen für Einkaufspreise ggf. nach Kostenarten ausgewiesen werden. Erst dadurch wird eine präzise Ermittlung von Abweichungsursachen überhaupt möglich. Nur auf dieser Basis lässt sich dann darstellen, welcher Umsatzanstieg aus realem Wachstum über eine Mengenzunahme resultiert und welcher Umsatzanstieg „nur“ auf der Weitergabe von Kostensteigerungen basiert.

5. Fazit

Die Produktergebnisrechnung stellt für das Controlling ein wichtiges Instrument zur Ergebnissteuerung dar. Durch die Möglichkeit zur Verknüpfung von wirtschaftlichen Ergebnisbeiträgen aus dem gesamten Produktportfolio mit der Steuerung von Materialbedarfen und Fertigungskapazitäten erlangt dieses Instrument gerade in (Krisen-)Zeiten von Rohstoffknappheit, steigenden Rohstoffpreisen und begrenzten personellen Ressourcen besondere Bedeutung. Sie dient dabei nicht nur zur Schaffung von Ergebnistransparenz, sondern ermöglicht konkrete Entscheidungen zur Ausgestaltung des Produktportfolios.

Voraussetzung sind eine vollständige Datenbasis, geeignete Prozesse zur Zusammenführung der einzelnen Daten, eine klare und auswertungsfähige Produkthierarchie sowie ein Konzept, das gerade bei einer Vielzahl von Artikeln und Kostenpositionen eine effiziente Ermittlung der Produktergebnisse erlaubt.