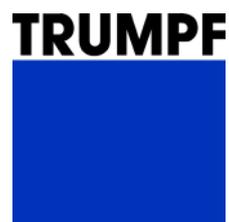
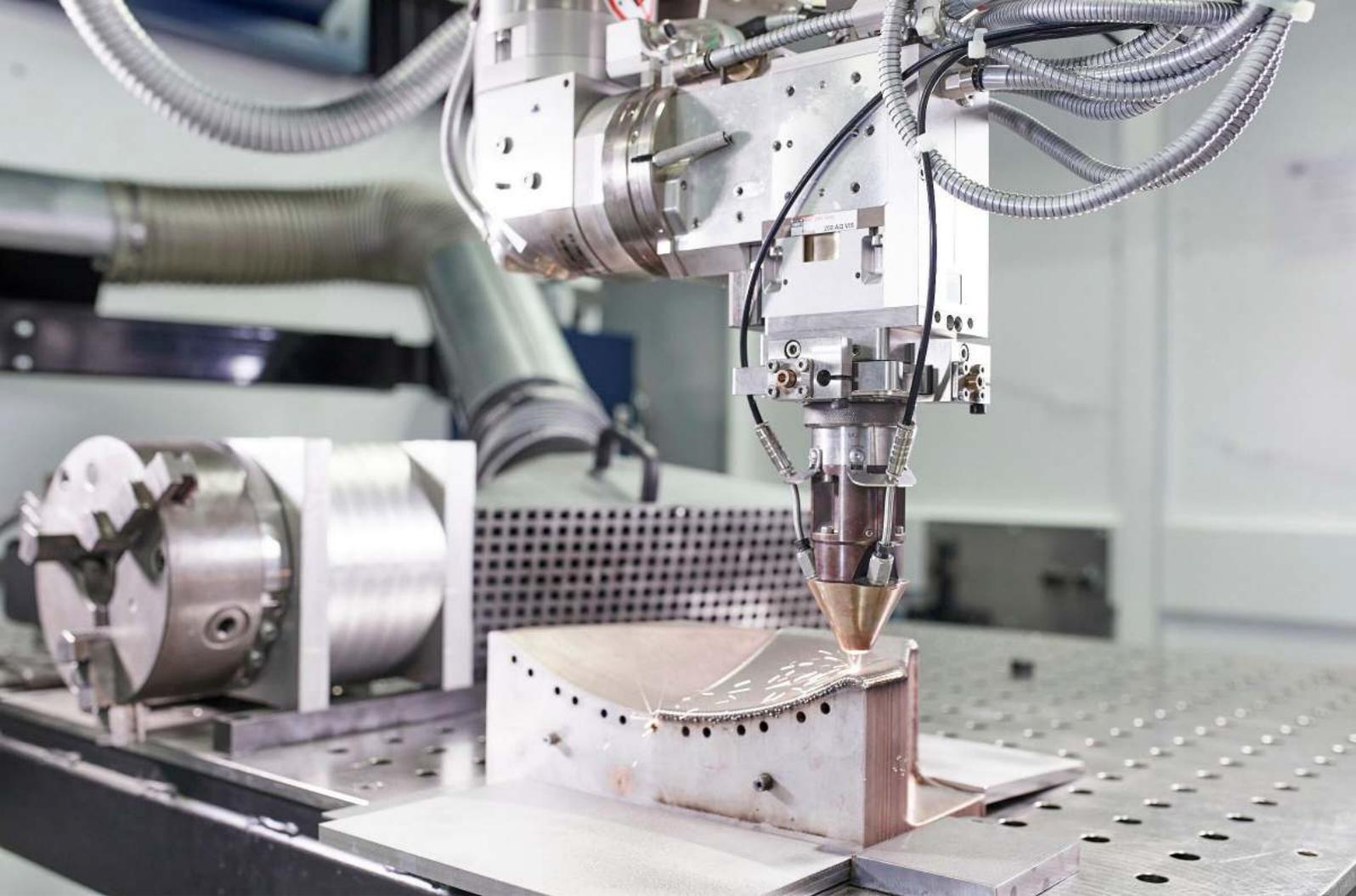


TRUMPF schafft globale Transparenz im Finanzbereich

Das erfolgreiche Technologieunternehmen TRUMPF strukturiert mit Controlling Excellence seine finanzielle Steuerung komplett neu. Mit einem unterbrechungsfreien Transformationsansatz wurden das Neue Hauptbuch implementiert, 13 Kontenpläne und 13 Kostenrechnungskreise harmonisiert und mit der ONE-Finance-Zielstruktur zusammengeführt.





Über TRUMPF

Die Produktionstechnik weiterzuentwickeln, sie wirtschaftlich, präzise, zukunftsicher und vernetzt zu gestalten – das ist Aufgabe des Hochtechnologieunternehmens TRUMPF GmbH + Co. KG mit Hauptsitz in Ditzingen (Baden-Württemberg).

Der Weltmarktführer für Werkzeugmaschinen und Lasertechnik ist mit mehr als 70 Tochtergesellschaften in fast allen europäischen Ländern, in Amerika sowie in Asien vertreten. 2017/18 erwirtschaftete die Gruppe mit rund 13.400 Mitarbeitern einen Umsatz von 3,56 Milliarden Euro.

Das Hochtechnologieunternehmen TRUMPF, Weltmarktführer für Werkzeugmaschinen und Lasertechnik, strukturiert mit Controlling Excellence seine finanzielle Steuerung neu. Die Einführung einer wertorientierten Sparten- & Ergebnisrechnung reagiert auf veränderte Verantwortlichkeiten in der TRUMPF-Führungsstruktur und ermöglicht dezidiertere Corporate Governance-Strukturen. In diesem Zusammenhang stellt die Einführung eines global gültigen Kontenplans einen Meilenstein in der Harmonisierung der finanziellen Steuerung bei TRUMPF dar. Mit einem minimal-invasiven Transformationsansatz wurden das Neue Hauptbuch inklusive Profit-Center-Rechnung implementiert, 13 Kontenpläne und 13

Kostenrechnungskreise harmonisiert, mit der ONE-Finance-Zielstruktur abgeglichen und zusammengeführt. Der Nutzen liegt auf der Hand: Höhere Transparenz, geringere Kosten, Prozessoptimierung und Sicherung der langfristigen Innovationsfähigkeit.

ONE Finance & Controlling Excellence bei TRUMPF

Die stärkere Verantwortung der Geschäftsbereiche und die Schaffung von Zentralbereichen erforderte bei TRUMPF neue Instrumente der finanziellen Steuerung. Die Aussagekraft der legalen Ergebnisse der Einzelgesellschaften war durch die stärkere Bedeutung der Geschäftsbereiche begrenzt. Einzelne Vertriebsgesellschaften wurden als Ganzes einem Geschäftsbe-

Von **Sebastian Hellmann**,
Consulting Director SAP Financials
cbs Corporate Business Solutions



reich zugeordnet. Interne Zulieferbeziehungen erhöhten die Unschärfen im Reporting. Wichtige operative Steuerungsgrößen wie Umsatz und Deckungsbeiträge konnten nicht gruppenweit nach Geschäftsbereichen ausgewiesen werden.

Um globale Transparenz zu schaffen, beschloss TRUMPF, sein Steuerungsmodell um eine spartenorientierte Ergebnisrechnung zu erweitern. Die Strukturen im Finanzbereich galt es, gruppenweit zu harmonisieren. Dr. Lars Grünert, CFO bei TRUMPF: „Unser Ziel war es, die Transparenz in den Tochtergesellschaften und auf Geschäftsbereichsebene zu erhöhen und ein global einheitliches Verständnis zu erreichen. Zudem wollen wir hierauf aufbauend unseren Planungsaufwand durch effizientere Planungsprozesse und integrierte IT-Systeme reduzieren.“

Konzernweit einheitlicher Kontenplan

Die Ausprägung des neuen Controlling-Zielbildes hat weitreichende Auswirkungen auf

die Prozesse und Abläufe im Finanz- und Rechnungswesen von TRUMPF. Sowohl für die interne Steuerung als auch in der externen Berichterstattung wurde vom bestehenden Gesamtkostenverfahren (GKV) auf das Umsatzkostenverfahren (UKV) als führende GuV Struktur umgestellt.

Um die Kapitalkosten in der finanziellen Steuerung zu verankern, wurde im Rahmen des Teilprojekts „Wertorientierte Unternehmensführung“ eine neue Steuerungsgröße nach dem EVA®-Konzept implementiert. Ziel war es, neben Wachstum und Renditeorientierung, den effizienten Kapitaleinsatz als dritte finanzielle Zielgröße in der Unternehmenssteuerung zu verankern.

Im Rahmen der Finanzharmonisierung wurde auf einen konzernweit einheitlichen Kontenplan umgestellt und die führende gruppenweite Bewertung nach HGB parallel zu den Abschlüssen nach lokalem Recht durchgängig ermöglicht. Die bisherige Planung und Konsolidierung auf Basis legaler Einheiten wurde um eine Matrixkonsolidierung erweitert. Diese ermöglicht eine legal-rechtliche Konsolidierung und eine Konsolidierung analog der internen Management-Strukturen nach Geschäftsbereichen. Passende Lösung aus einer Hand

Ein weiteres Ziel des Projektes war die strategische und betriebswirtschaftliche Planung entsprechend dem neuen Konzept anzupassen und eine toolbasierte Erfassung der Plandaten zu gewährleisten. Wichtige Vorgabe für den zukünftigen Projektpartner: Die Einführung der neuen

Controlling-Instrumente durfte zu keinem zusätzlichen Ressourcenaufbau im kaufmännischen Bereich führen. Außerdem sollten die Controller stärker die Rolle des Business-Partners für die Führungskräfte einnehmen.

TRUMPF entschied sich für cbs Corporate Business Solutions als Projektpartner. Das SAP-Beratungshaus bietet globale Lösungen für die digitale Transformation und Globalisierung im

Short Facts

- TRUMPF hat seine Strukturen im Finanzbereich gruppenweit harmonisiert, um sie bis 2025 in eine ONE-Finance-Zielstruktur auf Basis von S/4HANA zu überführen.
- Mit einem minimal-invasiven Transformationsansatz wurden binnen 2,5 Jahren das Neue Hauptbuch inklusive Profit-Center-Rechnung und Umsatzkostenverfahren (UKV) implementiert, 13 Kontenpläne und Kostenrechnungskreise harmonisiert und in die neue „ONE Finance Zielstruktur“ zusammengeführt.
- Die finanzielle Steuerung wurde um ein wertorientiertes Management und eine spartenorientierte Ergebnisrechnung erweitert.
- Der Projektumfang wurde in sechs Teilprojekte untergliedert. Die Systemkonvertierung erfolgte in mehreren Wellen.

SAP-Umfeld an und hat jahrzehntelange Erfahrung mit großen ONE Corporation-Projekten dieser Art.

Thilo Press, Hauptabteilungsleiter IT bei TRUMPF: „cbs hat uns mit seinem Lösungsansatz, der fachlichen Expertise und der jahrzehntelangen Erfahrung überzeugt. Im Lauf des Projekts haben wir festgestellt: Die cbs-Berater verstehen die Managementseite, sprechen die Sprache der Fachbereiche und sind technologisch sehr weit vorne – dadurch bekommen wir alles aus einer Hand.“

SAP-Systemveränderung mit cbs ET

Unter der Überschrift „Controlling Excellence“ wurde der Projektumfang in sieben Teilprojekte untergliedert. Dazu gehörten die Einführung der wertorientierten

Steuerung (Teilprojekt 1), die Konzeption einer Spartenbilanz (2), Einführung Sparten-GuV im UKV (3), Umsetzung einer Matrix-Konsolidierung (4), die Weiterentwicklung der finanziellen Planung (5) sowie die Harmonisierung des Kontenplans (6).

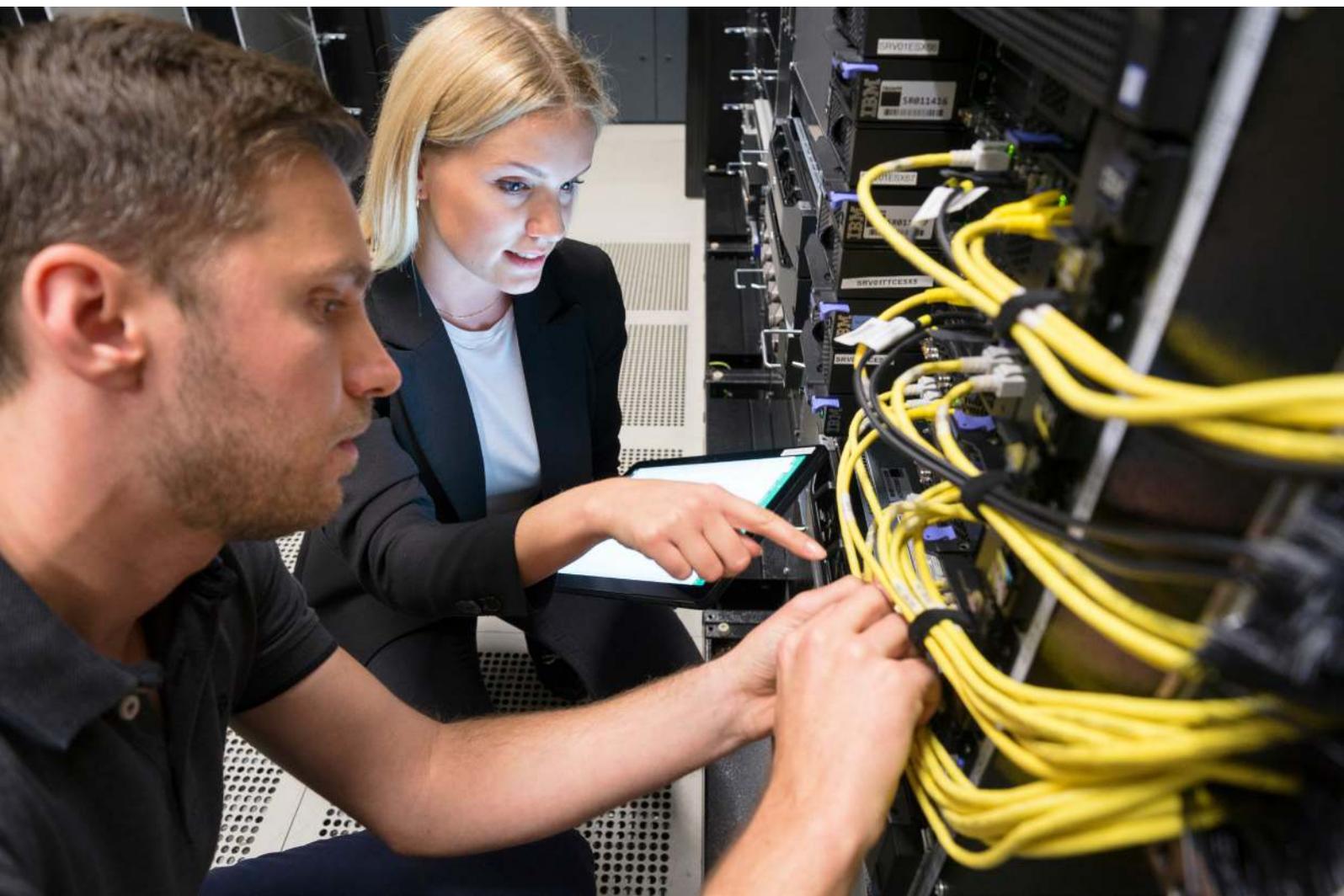
Im Hinblick auf die spätere Einführung von S/4HANA wurde in SAP das neue Hauptbuch New G/L mit allen möglichen Szenarien, insbesondere der Profit Center-Rechnung und dem Ledger-Konzept zur Abbildung der parallelen Rechnungslegung aktiviert. Der aktivierte Belegplatt sorgt für eine automatische Aufteilung der Bilanz in mehrere Sparten. Lokale Anforderungen wurden in zusätzlichen lokalen Ledgern abgebildet. Zur Matrixkonsolidierung stellte cbs die Überleitung der Daten zum SAP

SEM-BCS bereit. Im Bereich Reporting wurden die wesentlichen Berichte an die Spartensystematik angepasst und parallel zum ERP-System konvertiert.

Globaler Rollout in drei Wellen

Bei der Umsetzung der verschiedenen Szenarien setzte das Projekt-Team auf den cbs ET Enterprise Transformer – ein bewährtes Tool, das Best-Practice-Transformationen für alle existierenden Szenarien einer SAP-Systemveränderung beinhaltet. Mit cbs ET lassen sich SAP-Unternehmensplattformen schnell, minimal-invasiv und sicher standardisieren.

Die Systemkonvertierung wurde in vier Wellen durchgeführt: In Welle 1 erfolgte die Konvertierung des Ein-Mandanten-SAP-





Systems in Deutschland und Italien. In Welle 2 wurden die übrigen europäischen Standorte ausgerollt. In Welle 3 stellten die Verantwortlichen die Standorte in Asien und Amerika um. Bedingt durch eine parallele Reorganisation der legalen Einheiten wurden in Welle 4 die Schweizer Gesellschaften nachgezogen.

Weltweite Transparenz und mehr Effizienz

Durch die gruppenweite Harmonisierung der Strukturen im Finanzbereich verwendet TRUMPF nun weltweit einheitliche Konten, Kontenbezeichnungen und Ergebnisrechnungen im Sinne einer ONE Finance-Struktur. „Gleiche Sachverhalte werden nun in allen Gesellschaften betriebswirtschaftlich gleich abgebildet. Damit werden unsere Tochtergesellschaften besser miteinander

vergleichbar. Audits können effizienter und auf Basis global einheitlicher Kontierungsrichtlinien durchgeführt werden“, erläutert Lutz Labisch, Hauptabteilungsleiter Controlling and Finance bei TRUMPF.

Die Implementierung einer wertorientierten Steuerung hat dazu geführt, dass die TRUMPF-Geschäftsbereiche nun neben den operativen Kosten auch die Kosten des investierten Kapitals erwirtschaften müssen. Das heißt, ihr Wertbeitrag ist nur positiv, wenn auch die Kapitalkosten gedeckt sind.

Der einheitliche Template-Ansatz in SAP hat nicht nur die Harmonisierung der weltweiten Strukturen im Finanzbereich beschleunigt. Die Kosten für weltweite SAP-Weiterentwicklungen, den Systembetrieb und die

Wartung sind gesunken. Zudem können neue Gesellschaften schneller integriert werden. Die IT-Verantwortlichen denken noch etwas weiter. Der Paradigmenwechsel in der SAP-Welt bringt grundlegende Neuerungen mit sich. S/4HANA ist das ERP der Zukunft. TRUMPF will die tiefgreifende Veränderung der wichtigsten Software-Plattform nutzen, um Unternehmensstrategie und IT-Strategie passgenau aufeinander abzustimmen. „Dank der Unterstützung von cbs sind wir mit der neuen Struktur im Finanzbereich auch im Hinblick auf einen künftigen Umstieg auf S/4 sehr gut aufgestellt. Mit der professionellen System-Transformation sowie der Expertise von cbs im Finance-Bereich sind wir sehr zufrieden“, resümiert Thilo Press, Hauptabteilungsleiter IT.



„cbs hat uns mit seinem Lösungsansatz, der fachlichen Expertise und der jahrzehntelangen Erfahrung überzeugt. Die cbs-Berater verstehen die Managementseite, sprechen die Sprache der Fachbereiche und sind technologisch sehr weit vorne – dadurch bekommen wir alles aus einer Hand.“

Thilo Press
Hauptabteilungsleiter IT bei TRUMPF



cbs Corporate Business Solutions
Unternehmensberatung GmbH
Rudolf-Diesel-Str. 9 | 69115 Heidelberg - Germany
T +49 6221 3304-0 | F +49 6221 3304-200
kontakt@cbs-consulting.de
www.cbs-consulting.com



Die Unternehmensberatung der Materna-Gruppe