



Foto: © SCHOTT AG

> *Das FIR hat Transparenz in unser Leistungsportfolio gebracht und skalierbare Geschäftsprozesse definiert.* <

*Dr. Martin Rüttgers, Vice President Schott Architecture+Design*

## Ausgangssituation

SCHOTT A+D vertreibt integrierte Solarmodule, Fassadengläser, Dekorgläser, Lichtleiter sowie weitere Glasapplikationen für den Innen- und Außenbereich.

Der Geschäftsbereich Architecture+Design (A+D) wurde zur zielgruppengerechten Leistungskonfektionierung aus den anderen Unternehmensbereichen ausgegründet (Carve-out). Er koordiniert dabei die in der Regel kundenspezifische Herstellung und Veredelung von Architekturgläsern durch interne und externe Lieferanten. Typische Kunden sind beispielsweise Architekten oder Bauherren.

Konzerninterner Hauptlieferant für Gläser und Beschichtungen der SCHOTT A+D ist das Werk Grünenplan. Schottweit wird SAP als Standard-ERP-System eingesetzt.

Das neugegründete Segment SCHOTT A+D stand vor der Herausforderung, die zukünftigen Produktstrukturen, Prozesse, Lieferantenbeziehungen und IT-Strukturen zu definieren und umzusetzen. Darüber hinaus galt es vor allem, die Grundlagen für die interne Leistungsverrechnung im Sinne eines Verrechnungspreiskonzepts zu schaffen. SCHOTT A+D wurde dabei vom FIR begleitet und unterstützt.



Foto: © SCHOTT AG

**SCHOTT**  
glass made of ideas

## SCHOTT AG

Branche:	Glasindustrie
Produkte:	Architekturgläser
Umsatz:	2,85 Mrd. Euro
Mitarbeiter:	17 500
Standorte:	Produktions- und Vertriebsstandorte in 42 Ländern

## Schwerpunkte im Projekt

Das übergeordnete Ziel von SCHOTT A+D war es, den Aufbau skalierbarer operativer Geschäftsprozesse zu definieren sowie die zugehörigen Anforderungen an die IT-Unterstützung abzuleiten. Dazu gehört auch die effiziente Integration der Leistungsanteile des Werks in Grünenplan sowie weiterer Zulieferer.

Der Schwerpunkt des Projekts lag demnach im Erstellen einer Lastenheftvorlage für die IT-technische Umsetzung der Ausgliederung im ERP-System sowie im Unterstützen beim Entwickeln des Verrechnungspreiskonzepts. Insbesondere unterstützte das FIR bei der Ausarbeitung der folgenden Aspekte:

- Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse zu externen Lieferanten und konzerneigenen Standorten
- Ableitung und Definition zukünftiger Soll-Prozesse unter Berücksichtigung IT-seitiger Gegebenheiten
- Definition der Geschäftsprozesse für die SCHOTT A+D-interne sowie die werksübergreifende Auftragsabwicklung
- Strukturierung des Produktportfolios unter Berücksichtigung unterschiedlicher Lieferketten in der Leistungserstellung
- Integration der Vertriebs- und Beschaffungssicht auf das Produktportfolio unter Berücksichtigung erforderlicher Fertigungsschritte und Dienstleistungen
- Konzeption eines konzerninternen Verrechnungspreismodells

## Vorgehensweise und Ergebnisse

Mit dem ersten Arbeitspaket wurde zunächst das Aufnehmen der bestehenden Geschäftsprozesse zur Auftragsabwicklung vor der Ausgründung fokussiert. Diese Geschäftsprozesse wurden für verschiedene Lieferanten konsolidiert und anschließend in einen Soll-Prozess für die zukünftige Auftragsabwicklung von SCHOTT A+D überführt.

Im zweiten Arbeitspaket wurde ein Leistungskatalog erstellt, aus dem die verkaufsfähigen Produkte von SCHOTT A+D hervorgehen. Die modulare Struktur des Leistungskatalogs ermöglicht eine transparente Übersicht der verfügbaren Produktvarianten. Der Leistungskatalog umfasst die erforderlichen Fertigungsschritte, das benötigte Material sowie die für Produktion und Versand anfallenden Dienstleistungen.

Basierend auf dem Leistungskatalog, wurde im dritten Arbeitspaket ein Konzept zur Definition konzerninterner Verrechnungspreise erstellt. Durch die Kombination der zur Produktion erforderlichen Materialien, Fertigungsschritte und Dienstleistungen wird darüber hinaus die Preisdefinition gegenüber Kunden deutlich einfacher und transparenter.

Im vierten Arbeitspaket wurden die Kenntnisse über Fertigungsschritte und Dienstleistungen schottinterner Lieferanten zur konzeptionellen Ausarbeitung neuer Rahmenverträge genutzt. Es wurde festgelegt, welche Leistungen und Dienstleistungen angeboten werden und auf Basis welcher Logik diese künftig verrechnet werden.