

Lukas Rieder

# Management-Control-System

Integriert planen und steuern

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort und Absicht .....  | 7         |
| Inhaltsübersicht .....   | 11        |
| Inhaltsverzeichnis .....   | 13        |
| <b>0 Übersicht, Ziel und Abgrenzung .....</b>                                  | <b>19</b> |
| 0.1 Schnellübersicht (Management Summary) .....                                | 19        |
| 0.2 Ziel und Abgrenzung .....  | 22        |
| 0.3 Bedeutende Grundbegriffe zur Planung und Steuerung .....                   | 23        |
| <b>1 Unternehmenszweck und integrale Steuerung .....</b>                       | <b>27</b> |
| 1.1 Ganzheitliche Unternehmensführung .....                                    | 27        |
| 1.1.1 Die AMPEL für die obersten Zielbereiche .....                            | 28        |
| 1.1.2 Unternehmensumwelten und die AMPEL .....                                 | 31        |
| 1.2 Führen bedeutet zielorientiertes Vorgehen .....                            | 34        |
| 1.2.1 Der Führungskreislauf .....  | 34        |
| 1.2.2 Folgerungen für das integrierte Management .....                         | 36        |
| 1.2.3 Führung durch Zielvereinbarung .....                                     | 37        |
| 1.3 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung .....                              | 45        |
| 1.4 Planungs- und Führungsstufen .....   | 47        |
| 1.4.1 Wer wollen wir sein? .....   | 48        |
| 1.4.2 Wohin wollen wir? .....  | 51        |
| 1.4.3 Wie erreichen? .....   | 53        |
| 1.4.4 Reaktion? .....  | 55        |
| 1.4.5 Alle Planungs- und Führungsstufen in der Übersicht .....                 | 55        |
| 1.5 Funktionen .....   | 57        |
| 1.6 Bestände und Bewegungen .....  | 59        |
| 1.7 Betriebsnotwendiges Vermögen und Substanzerhaltung .....                   | 63        |
| 1.8 Marktdimensionen .....   | 64        |
| <b>2 Lernen von integrierten Management-Modellen .....</b>                     | <b>67</b> |
| 2.1 Das St. Galler Management-Modell und das IMS .....                         | 67        |
| 2.1.1 Das Integrierte Management System (IMS) .....                            | 68        |
| 2.1.2 Koordination und die Widerstände gegen Planung<br>und Budgetierung ..... | 71        |
| 2.1.3 Folgerungen aus dem IMS für die Systemgestaltung .....                   | 74        |
| 2.2 Das Modell Lebensfähiges System (VSM Viable System Model) .....            | 75        |
| 2.2.1 Fünf Teilsteuerungssysteme .....   | 76        |
| 2.2.2 Rekursivität und Eigenständigkeit .....                                  | 83        |
| 2.2.3 Folgerungen für Inhalte von Kenngrößensystemen .....                     | 85        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>3</b> | <b>Weitere Anforderungen an integrierte Planungssysteme</b> .....                           | <b>89</b> |
| 3.1      | Im Management Accounting anzuwendende Prinzipien und Methoden .....                         | 89        |
| 3.2      | Systemdesign: inside-out oder outside-in? .....   | 92        |
| 3.3      | Unterschiedliche Unternehmenstypen .....  | 93        |
| <br>     |   |           |
| <b>4</b> | <b>Elemente und Inhalte integrierter Jahresplanung</b> .....                                | <b>95</b> |
| 4.1      | Das Beispielunternehmen Ringbuch AG .....   | 95        |
| 4.2      | Planungsabhängigkeiten .....  | 100       |
| 4.3      | Absatz-, Umsatz-, Nettoerlösplanung .....   | 102       |
| 4.3.1    | Absatzmengenplanung .....   | 102       |
| 4.3.2    | Planung vom Umsatz bis zum Nettoerlös .....   | 106       |
| 4.4      | Produktionsplan, Materialbedarf und Lagerbestände .....                                     | 112       |
| 4.4.1    | Produktionsplan .....   | 112       |
| 4.4.2    | Stücklisten .....   | 116       |
| 4.4.3    | Einkaufsplanung und Lagerbestandsziele .....  | 118       |
| 4.5      | Kapazitätsplanung .....   | 121       |
| 4.5.1    | Maschinenkapazitäten .....  | 122       |
| 4.5.2    | Personelle Kapazitäten .....  | 123       |
| 4.5.3    | Bezugsgrößeneinheiten (BGE) .....   | 124       |
| 4.5.4    | Arbeitspläne und Kapazitätsbedarf .....   | 125       |
| 4.5.5    | Kapazitätsbedarfsplanung für innerbetrieblichen Leistungsaustausch und interne Aufgaben ... | 128       |
| 4.6      | Projektplanung .....  | 133       |
| 4.6.1    | Ein Projekt eröffnen? .....   | 133       |
| 4.6.2    | Projekte in die Jahresplanung integrieren .....   | 135       |
| 4.6.3    | Rechnen sich die Projekte und die geplanten Investitionen? .....                            | 137       |
| 4.7      | Kostenstellenplanung .....  | 141       |
| 4.7.1    | Führungsrelevante Kostenbegriffe .....  | 142       |
| 4.7.2    | Planung der primären Kostenstellenkosten .....  | 147       |
| 4.7.3    | Kostenspaltung für die Entscheidungsvorbereitung .....                                      | 151       |
| 4.7.4    | Echte innerbetriebliche Leistungsverrechnung (ILV) planen .....                             | 154       |
| 4.7.5    | Interne Verrechnungen .....   | 159       |
| 4.7.6    | Bezugs- und Speditionskosten .....  | 160       |
| 4.7.7    | Abschreibungsplanung und Anlagevermögen .....   | 161       |
| 4.7.8    | Plankostentotale und Plankostensätze .....  | 165       |
| 4.8      | Plan-Produktkalkulation .....   | 171       |
| 4.8.1    | Proportionale Herstellkosten im Beispielunternehmen .....                                   | 171       |
| 4.8.2    | Herkömmliches Kalkulationsschema, Vollkosten .....  | 174       |
| 4.8.3    | Integration und die Folgen von Produktionsplansimulationen .....                            | 177       |
| 4.9      | Plan-Ergebnisrechnung .....   | 178       |
| 4.9.1    | Stufenweise Plan-Deckungsbeitragsrechnung .....   | 178       |
| 4.9.2    | Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung .....   | 184       |
| 4.9.3    | Deckungsbeitragsziele »übers Kreuz« .....   | 187       |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.10     | Ableitung der Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und der Planbilanz .....                | 188        |
| 4.10.1   | Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung nach dem Gesamtkostenverfahren .....                  | 188        |
| 4.10.2   | Betriebliche Planbilanz als Abschluss der Jahresplanung .....                          | 190        |
| 4.11     | Simulation in der Jahresplanung .....  | 194        |
| <b>5</b> | <b>Erfassung der Leistungen, Kosten und Erlöse .....</b>                               | <b>197</b> |
| 5.1      | Leistungen .....   | 197        |
| 5.1.1    | Fertigungsaufträge .....   | 197        |
| 5.1.2    | Auftragsspezifische Stücklisten und Arbeitspläne .....                                 | 198        |
| 5.1.3    | Plankalkulation, Vorkalkulation und Losgrößenoptimum .....                             | 199        |
| 5.1.4    | Auftragsauslösung und Fertigmeldung .....  | 203        |
| 5.1.5    | Kostenstellenleistungen .....  | 205        |
| 5.2      | Kosten .....   | 209        |
| 5.2.1    | Primärkosten Ist .....   | 209        |
| 5.2.2    | Interne Verrechnungen Ist .....  | 210        |
| 5.2.3    | Innerbetriebliche Leistungsverrechnung ILV Ist .....                                   | 211        |
| 5.3      | Bestände Ist .....   | 212        |
| 5.3.1    | Einkäufe Ist .....   | 213        |
| 5.3.2    | Periodenverbräuche Rohmaterial, Halb- und Fertigfabrikate und Ware in Produktion ..... | 215        |
| 5.4      | Ist-Umsätze und Nettoerlös .....   | 218        |
| 5.5      | Ergebnis Ist .....   | 219        |
| 5.5.1    | Realisierte DB I .....   | 219        |
| 5.5.2    | Stufenweise DB-Rechnung des Berichtsjahres .....                                       | 220        |
| <b>6</b> | <b>Plan-, Soll- und Ist-Vergleiche .....</b>   | <b>223</b> |
| 6.1      | Fertigungsaufträge und Einkauf .....   | 223        |
| 6.2      | Kostenstellen .....  | 226        |
| 6.2.1    | Sollkostenrechnung .....   | 227        |
| 6.2.2    | Soll-Ist-Vergleich in der Kostenstelle .....   | 228        |
| 6.3      | Ergebnisrechnung Ist .....   | 230        |
| 6.3.1    | Stufenweise DB-Rechnung in der Produktdimension .....                                  | 230        |
| 6.3.2    | DB-Rechnung pro Verkaufsgebiet Ist .....   | 232        |
| 6.3.3    | Zusammenfassung und Interpretation des Soll-Ist-Vergleichs .....                       | 232        |
| 6.4      | Überführung in die betriebliche GuV und Bilanz Ist .....                               | 234        |
| 6.4.1    | Gewinn- und Verlust-Rechnung/Projekte .....  | 234        |
| 6.4.2    | Betriebliche Bilanz .....  | 236        |
| 6.5      | Abstimmung der Ist-Personalkosten im Speziellen .....                                  | 239        |
| 6.6      | Überführung in die externe Berichterstattung (GuV und Bilanz) .....                    | 244        |
| 6.6.1    | Zu ergänzende Positionen .....   | 244        |
| 6.6.2    | Bewertung der Vorräte zu vollen Herstellungskosten .....                               | 245        |
| 6.6.3    | Handelsrechtliche GuV und Bilanz .....   | 248        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| <b>7</b>  | <b>Nach der Planung ist vor der Planung: neues Jahr, neue Herausforderungen</b> ..... | <b>251</b> |
| 7.1       | Unternehmerische Ausrichtung/Unternehmenspolitik .....                                | 251        |
| 7.2       | Marktanalyse (mit Vorjahresvergleichen 2010–11) .....                                 | 252        |
| 7.3       | Kundennutzenanalyse .....   | 257        |
| 7.4       | Wohin wollen wir? P-/M-Strategie bis 2015 .....                                       | 260        |
| 7.5       | Die Krux mit der Kostenposition .....   | 261        |
| 7.5.1     | Was die Erfahrung lehrt .....   | 261        |
| 7.5.2     | Ansatzpunkte für die Kostensenkung .....  | 266        |
| <b>8</b>  | <b>Entwicklungen in den Folgejahren</b> .....   | <b>271</b> |
| 8.1       | Jahreswechsel: Schaffung der managementrelevanten Vergleichsbasis .....               | 272        |
| 8.2       | Übersicht zur Ergebnisentwicklung 2011 bis 2015 .....                                 | 273        |
| 8.3       | Deckungsbeitrags- und Kostenstrukturentwicklung .....                                 | 276        |
| 8.4       | Entwicklung in den Vertriebsdimensionen .....   | 278        |
| 8.5       | Entwicklung in der Produktion .....   | 282        |
| 8.6       | Entwicklung in den Supportbereichen .....   | 284        |
| 8.7       | Verbesserung der Kostenposition .....   | 286        |
| 8.8       | Vergleich mit dem Costing Levels Continuum Maturity Model .....                       | 291        |
| <b>9</b>  | <b>Vorsteuerung und Frühwarnung</b> .....   | <b>293</b> |
| 9.1       | Funktionsunabhängige Vorsteuerungsgrößen (Kostenstellen- und Projektleiter) .....     | 294        |
| 9.2       | Funktionsbezogene Vorsteuerungsgrößen .....   | 296        |
| 9.2.1     | Direkt marktbezogene Funktionen .....   | 296        |
| 9.2.2     | Produktion und Forschung & Entwicklung .....  | 298        |
| 9.2.3     | Beschaffung, Lager, Logistik .....  | 300        |
| 9.2.4     | Personalbereich .....   | 301        |
| 9.2.5     | Gebäude und interne Services .....  | 303        |
| 9.2.6     | Information Technology .....  | 304        |
| 9.2.7     | Controller-Service und Finanzen .....   | 305        |
| 9.3       | Vorsteuerungsgrößen für gesamtverantwortliche Führungskräfte .....                    | 306        |
| 9.4       | Frühwarnung .....   | 307        |
| 9.4.1     | Vorsteuerung oder Frühwarnung? .....  | 308        |
| 9.4.2     | Frühwarnindikatoren und Netzwerke .....   | 308        |
| <b>10</b> | <b>Konsequenzen für die Mittelfristplanung</b> .....                                  | <b>315</b> |
| 10.1      | Notwendige Planungstiefe? .....   | 315        |
| 10.2      | Resultate der Mittelfristplanung .....  | 319        |
| <b>11</b> | <b>Alle Systeme koordiniert?</b> .....  | <b>321</b> |
| 11.1      | Und die KPI? .....  | 321        |
| 11.2      | Integrale Steuerung des Bestehenden und Einbindung des Zukünftigen? .....             | 322        |
| <b>12</b> | <b>Dokumentation des Simulationsmodells</b> .....                                     | <b>327</b> |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Glossar .....               | 333 |
| Abkürzungsverzeichnis ..... | 339 |
| Abbildungsverzeichnis ..... | 343 |
| Literaturverzeichnis .....  | 349 |
| Stichwortverzeichnis .....  | 351 |