

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 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
<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> .....	251
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> .....	271
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> .....	293
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> .....	315
10.1	Notwendige Planungstiefe? .....	315
10.2	Resultate der Mittelfristplanung .....	319
<b>11</b>	<b>Alle Systeme koordiniert?</b> .....	321
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> .....	327

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