

Leseprobe:

integriert planen und steuern mit dem Management-Control-System

Hauptkapitel

Vorwort und Absicht

0 Übersicht, Ziel und Abgrenzung

1 Unternehmenszweck und integrale Steuerung

2 Lernen von integrierten Management-Modellen

3 Weitere Anforderungen an integrierte Planungssysteme

4 Elemente und Inhalte integrierter Jahresplanung

5 Erfassung der Leistungen, Kosten und Erlöse

6 Plan-, Soll- und Istvergleiche

7 Nach der Planung ist vor der Planung: Neues Jahr, neue Herausforderungen

8 Entwicklungen in den Folgejahren

9 Vorsteuerung und Frühwarnung

10 Konsequenzen für die Mittelfristplanung

11 Alle Systeme koordiniert?

12 Dokumentation des Simulationsmodells

Adressaten dieses Werks:

Personen, die integrierte Planung und Steuerung umsetzen oder die Systeme dazu vervollständigen wollen sowie Lehrpersonen. Im Vordergrund stehen insbesondere:

- **Führungskräfte** aller Funktionen und hierarchischen Stufen in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen, seien es **Produktions-, Dienstleistungs- oder Handelsunternehmen**.
- Führungspersonen aus der **öffentlichen Verwaltung** sowie aus Non Governmental Organizations **NGO**, da viele Elemente der integrierten Planung und Steuerung auch in solchen Organisationen gelten.
- **Controller** mit dem Auftrag, integrierte Planungs- und Steuerungssysteme zu entwerfen und zu betreiben.
- **IT-Spezialisten**, die solche Systeme programmieren wollen und die Schnittstellen zu bestehenden operativen Applikationen (vor allem ERP) bauen und pflegen.
- **Unternehmensberater**, die ihre Kundenunternehmen beim Aufbau einer ganzheitlichen Management-Systematik unterstützen und dazu managementrelevante Umsetzungsvorlagen

suchen oder Wege finden wollen, wie bisher fehlende Daten in die Datenstrukturen eingebaut werden können.

- **Lehrpersonen**, die in der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung sowie in der Managementschulung engagiert sind. Ihnen soll vor allem die Verbindung der managementrelevanten Grundlagen mit den praktischen Beispielen die Unterstützung bieten, die Lehrinhalte auf die heutigen Bedürfnisse der integrierten Planung und Steuerung auszurichten und den Studierenden die Zusammenhänge erleb- und nachvollziehbar zu präsentieren. In vielen Lehrplänen sind veraltete und nicht managementrelevante Lerninhalte vorgeschrieben, welche Ausbildungszeit für das Erlangen ganzheitlichen Verständnisses „wegfressen“.

0.1 Schnellübersicht (Management Summary)

Viele Führungskräfte wünschen sich eine gut strukturierte Systematik für die ganzheitliche und koordinierte Planung und Steuerung von Unternehmen und ihren Teilen.

Vom Unternehmenszweck und von den zentralen Wertvorstellungen abgeleitet, sollen Personen als Leiter von Organisationseinheiten zu erreichende Resultate festlegen können. Die Führungskräfte sollen die Einsatzfaktoren selbst direkt steuern und als Folge die Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen können. Dies erfordert die Formulierung der zu erzielenden Resultate in mess- oder mindestens überprüfbarer Form. Ihre Aggregation zum Gesamtergebnis hat, soweit die Größen gleichnamig sind, möglich zu sein.

Der hier präsentierte Vorschlag für den Aufbau einer umfassenden Systematik basiert hauptsächlich auf leistungs- und finanzbezogenen Daten. Dysfunktionales, die optimale Umsetzung der Systematik behinderndes Entscheidungsverhalten, ist jedoch soweit möglich zu beachten. Es ist darzustellen, wie vom Unternehmenszweck bis zu den Einzelaspekten eines Projekts, eines hergestellten Produkts, eines Kunden, eines Mitarbeiters, eines Lieferanten, geplant werden kann. Messung und steuerungsrelevante Verdichtung der erzielten Resultate bilden dazu die Fortsetzung. Jede Führungskraft, vom Vorarbeiter bis zur obersten Unternehmensleitung, soll erkennen, welche Daten und Kenngrößen sie für die Planung und Steuerung ihres eigenen Verantwortungsbereichs benötigt.

Die Gestalter des dazu notwendigen Informationssystems (vor allem Controller und IT-Fachleute) sollen ableiten können, welche Planungs- und Vorsteuerungsgrößen im System zu präsentieren sind, damit die Systemnutzer eigenverantwortlich handeln können.

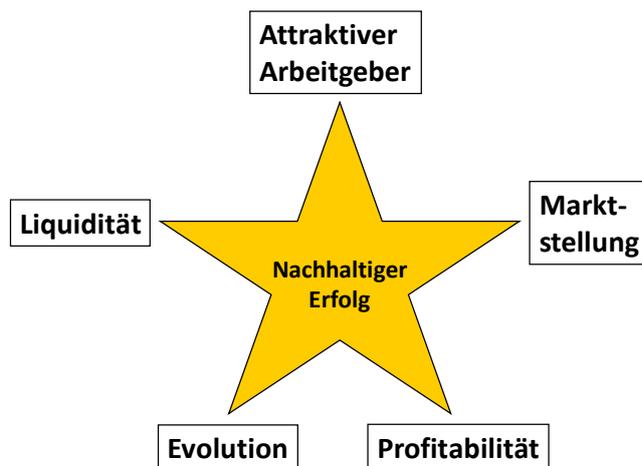
Die Konzeption der Systematik ist mehrdimensional, um eine möglichst allgemeingültige und integrale, d. h. auf das jeweilige Ganze ausgerichtete Anwendbarkeit zu erzielen. In Schlagworten:

- hierarchisch: Vom CEO bis zum Gruppenleiter
- planerisch: Von der Unternehmenspolitik und der Strategie bis zum Einzelprozess
- inhaltlich: Vom Unternehmenszweck bis zum Fertigungsauftrag
- funktional: Vom Verkauf über Produktion und F&E bis in die Supportbereiche
- übergreifend: Vom Projekt bis zum Leistungsaustausch in Konzernen
- verhaltensbezogen: Vom Planungswiderwillen bis zu Handlungen zur Erhaltung der eigenen Position.
- Zeitbezug: Von der Frühwarnung über notwendige Vorsteuerungsgrößen und die Planung bis zum Ist und zum Forecast.

Orientierung gibt die AMPEL mit den Schlüsselbereichen für nachhaltigen Erfolg (vgl. Kap. 1.1.1).

In diesen Bereichen erfolgreich zu sein und zu bleiben, erfordert viele nur beschränkt messbare Vorleistungen wie z. B. passendes Führungsverhalten, kreative Ideen, Prozessproduktivität, Glück.

Diese Aspekte werden nur teilweise behandelt. Die Konzentration liegt auf den messbaren Resultaten aus den Vorleistungen.



Zur Gewinnung entscheidungsrelevanter Kenngrößen werden abwechslungsweise ein top-down- und ein Bottom-up-Standpunkt eingenommen. Durch diesen sich wiederholenden Perspektivenwechsel sollen stufengerechte, das heißt zum jeweiligen Entscheidungsspielraum der handelnden Personen passende Informationen gewonnen und immer parallel die Aspekte der Gesamtführung abgebildet werden (Gegenstromprinzip).

Ein Ziel ist ein zu erreichendes Resultat oder Zustand. Deshalb sind Ziele mess- und/oder überprüfbar zu formulieren. Resultate sollen zum Ganzen aggregierbar sein, woraus sich automatisch ein Schwergewicht bei den technischen, leistungsbezogenen und schließlich bei den finanziellen Kenngrößen ergibt.

Ganzheitliches Unternehmensverständnis, die Anwendung grundlegender Führungsprinzipien sowie die immer gleiche Anwendung struktureller und prozessualer Begriffe sind Voraussetzungen für integrierte Unternehmensführung. Für die Systemgestaltung besonders relevante Begrifflichkeiten werden in den Kapiteln 1 und 2 erarbeitet.

Ausgehend von der AMPEL und von Erkenntnissen aus der Erläuterung integrierter Management-Modelle werden die Anforderungen an die umfassende Planungs- und Steuerungssystematik top-down entworfen (Kap. 2 und 3).

Thema der Kapitel 4 bis 6 sind die Instrumente der operativen Jahresplanung, der Erfassung der (Teil-) Resultate und der dispositiven unterjährigen Steuerung. Am praktischen Beispiel werden schrittweise erarbeitet:

- Die einzelnen Teilpläne
- Ihre gegenseitigen Abhängigkeiten
- Die sich aus den Führungsprozessen und den zu treffenden Entscheidungen ergebenden Anforderungen an die Systemgestaltung
- Die aufzubauenden Verknüpfungen, um zum Planergebnis zu kommen
- Die erforderliche Datenbasis für die Erfassung der realen Ergebnisse
- Die Darstellung und Interpretation der Einzel- und der Gesamtergebnisse im Plan-, Soll-Ist-Vergleich zwecks Ableitung zielführender Korrekturmaßnahmen.

Unternehmenspolitische, strategische und mittelfristige Planung und Steuerung erfordern Instrumente mit Mehrjahreshorizont und eine taugliche Verbindung zu den Jahresleistungen. Dazu geeignete Instrumente, weiterhin basierend auf dem praktischen Beispiel, werden in den Kapiteln 7 – 10 bearbeitet.

Weitere Bestandteile sind die Dokumentation des Gesamtmodells sowie ein umfangreiches Glossar.

Die Funktionalitäten angebotener Enterprise Resource Planning-Systeme (ERP) werden durch die Softwareanbieter so ausgelegt, dass möglichst viele Bedürfnisse potenzieller Kunden abgedeckt werden können. Damit ist auch die Gefahr verbunden, dass in den anwendenden Unternehmen zu viele dieser Funktionalitäten installiert und damit die Komplexität der Anwendung zu umfangreich wird. Zudem steht in den ERP die operative Umsetzung im Vordergrund. Beratungskonzepte sind andererseits oft auf die Strategiefindung fokussiert und lassen die planungs- und datenmäßige Integration von Strategie mit Operation offen.

Integriert zu planen und zu steuern erfordert das Durchdenken aller Zusammenhänge bevor Software gekauft und installiert wird.

Diese Ausarbeitung hat ihren Zweck erfüllt, wenn die Leser daraus ableiten, wie sie ihre eigenen Planungs- und Steuerungssysteme so gestalten können, dass ihre Organisation nachhaltig erfolgreich wird und bleibt. Deshalb zeigt das begleitende **Simulationsmodell** alle Einzelheiten so, dass sie auf das eigene Unternehmen übertragbar werden.

Ausschnitte aus verschiedenen Kapiteln

2.1.2 Koordination und die Widerstände gegen Planung und Budgetierung

Planung hat den Zweck, verfügbares Know-how und verfügbare Mittel mit dem abzustimmen, was man erreichen will (Ziel) und dazu Maßnahmen oder Handlungen vorzusehen, welche in der Realität zur Zielerreichung führen werden (vgl. Führungskreislauf in 1.2.1).

In der zunehmend arbeitsteiligen Welt ist an diesem Abstimmungsprozess eine kontinuierlich steigende Anzahl Personen mit ihren eigenen Bedürfnissen und Wertvorstellungen beteiligt. Dies erschwert das Festlegen der Maßnahmen und des dazu benötigten Mitteleinsatzes. Zeitliche Verfügbarkeiten wie Liefertermine oder Präsenzzeiten von Teilzeitbeschäftigten komplizieren diesen Abstimmungsprozess zusätzlich. Oft bilden zudem (rechtzeitige) Vorleistungen aus anderen Bereichen die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Maßnahme.

Organisationsübergreifend betrachtet wird so die vorausschauende **Koordination** zu einem ebenso wesentlichen Bestandteil der Planung wie die Ressourcenzuweisung.

Wer in der Planung die Koordination von zu erreichenden Resultaten mit den daraus entstehenden Aufgaben sowie mit den dazu notwendigen Mitteln und Verfahrenskennnissen beherrscht, schafft u. E. einen nur schwer einholbaren Wettbewerbsvorteil.

Beispiel:

Ein Baumateriallieferant, der sich dadurch auszeichnet, dass seine Lieferungen immer genau zum vereinbarten Zeitpunkt auf der Baustelle ankommen, wird bei Verhandlungen auch dann den Zuschlag erhalten, wenn er etwas teurer ist als die Konkurrenz. Denn der bestellende Unternehmer rechnet die Kosten seiner auf die Lieferung wartenden Mitarbeiter dagegen.

Gute und abgestimmte Planung, von der Unternehmenspolitik bis zur dispositiven Steuerung ist zwar arbeitsintensiv, ermöglicht aber die Koordination und damit die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen. Koordination bedeutet für alle Managementstufen: Kräfte so bündeln, dass alle und insbesondere das gesamte Unternehmen die vereinbarten Resultate erreichen.

Gegen die Koordination spricht der Zeitaufwand, welcher für die Planungsarbeit einzusetzen ist. „Die Budgetierung dauert zu lange, geht zu stark ins Detail, kostet zu viel Arbeitszeit und wird zu spät fertig.“ Diese und ähnliche Aussagen sind in vielen Unternehmen zu hören, meistens verbunden mit dem Wunsch, Planung und Budgetierung abzuschaffen oder mindestens zu vereinfachen.

Planung und Budget abschaffen?

Jack Welch (1995, S. 73), damals CEO von General Electric, hat dieser Überlegung mit seiner Aussage: „The budget is the bane of corporate America“, noch zusätzlichen Auftrieb verliehen.

Beyond Budgeting?

Aus dem Gefühl heraus, herkömmliche Budgetierung sei nicht mehr zeitgemäß, ist auch die Beyond Budgeting-Bewegung entstanden, welche die jährliche Budgetierung zur Abschaffung empfiehlt. N. Pfläging als Präsident der Beyond Budgeting Round Table hat an einer Präsentation in Zürich am 13.2.2007 postuliert, die Prozesse viel kurzfristiger auf den umgehenden Markterfolg auszurichten, die Ressourcen bedarfsbezogen „ad hoc“ verfügbar zu machen und Planung als rein aktionsorientierten Prozess zu verstehen.

Auch die Volatilität der konjunkturellen Entwicklung verleitet viele Führungskräfte zur Frage: „Warum sollen wir überhaupt planen, morgen wird sowieso alles anders sein“?

Die Darstellung der Planungsstufen im SGMM (1.4) und im IMS lässt hingegen erkennen, dass Planung und Budgetierung schon deshalb unverzichtbar sind, weil in den verschiedenen Planungsstufen unterschiedliche Fragestellungen bearbeitet werden. Zudem wird in diesen Planungsstufen festgelegt, welche Ressourcen angeschafft und bereitgestellt werden sollen und wem sie zur Verfügung stehen werden.

Unter Budgetierung wird landläufig die Festlegung von Planbeträgen (Erlöse und Kosten oder Erträge und Aufwendungen) für das nächste Planjahr verstanden. Dieses Verständnis greift in mehrfacher Hinsicht zu kurz. Die Planung muss - wie erläutert - auch mittelfristig und strategisch erfolgen und für die Koordination sind Leistungen mit ihren Mengen zu planen. Im Kern geht es in der Planung um personelle und materielle Zeit- und Mengengerüste und um die Ressourcen, welche zu deren Realisierung frühzeitig aufzubauen und einzurichten sind. Das rein wertmäßige Budget ist zwar wichtig, aber ein nachgelagerter Planungsschritt. Mit dem Budget wird auch dafür gesorgt, dass unterschiedliche Mengen- und Leistungengerüste gleichnamig gemacht und damit miteinander vergleichbar werden. Es ist auch die Voraussetzung für die Erstellung von Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) und Planbilanzen.

Budget = Kampf um Mittelzuteilung für die zukünftige Entwicklung

Soll ein Budgetierungsprozess etwas taugen, muss er im Unternehmen zu harten Diskussionen führen. Denn nur der Kampf um die immer beschränkten Mittel führt dazu, dass ein Abgleich zwischen strategischen und operativen Zielen erfolgt. Die Schiedsrichterfunktion in diesem Kampf übernimmt der Verwaltungsrat oder der Vorstand/Aufsichtsrat. Diese müssen über den Bereichsegoismen stehen und die Schlüsselbereiche der AMPEL (Marktstellung, Innovation, Attraktivität für Mitarbeiter, Rentabilität und Liquidität) für die Lebensfähigkeit des Unternehmens ganzheitlich berücksichtigen.

Denn:

- Die Freigabe eines Budgets für den Aufbau von Ressourcen führt dazu, dass andernorts nicht investiert werden kann oder Kosten zu senken sind.
- Wird der Bau einer neuen Fabrikhalle oder gar eines ganzen Werkes bewilligt oder wird ein Budget für die Gewinnung eines neuen Marktsegments freigegeben, zeitigt dies meistens mehrjährige Folgen für die Liquidität und für die Rentabilität. Haben die Arbeiten erst begonnen, wird es sehr kostspielig, die Fabrikhalle halb fertig stehen zu lassen oder sie einem anderen Verwendungszweck zuzuführen. Das bedeutet weiter, dass Budgetierung immer in Mehrjahreshorizonten zu sehen ist.
- Investitionen in Aus-/Weiterbildung und Marketing können zwar kurzfristig gestoppt werden (zeigt sich bei jeder Krise); sie sind aber für die langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens von zentraler Bedeutung, sei es für die Entwicklung der Marktstellung, der Innovation oder der Profitabilität. Die entsprechenden Ausgaben gehören somit ebenfalls in die Mehrjahresplanung.
- Projektbudgets sollten pro Meilenstein festhalten, welche Investitionen und Kosten bis zur Erreichung des Meilensteins verbraucht sein dürfen. Anlässlich jeder Meilensteinsitzung ist zu fragen, ob das Projekt weitergeführt oder abgebrochen werden soll (Go-/No Go-Entscheidung). Die Komplexität der Aufgabenstellungen bringt es mit sich, dass Projekte zunehmend Laufzeiten von mehr als einem Jahr haben.
- Jahresplanung gibt die Orientierung über die im Planjahr zu erreichenden Resultate und die dafür einzusetzenden Ressourcen. Sie bildet auch den Benchmark für die Zielerreichung. Vor allem für wiederkehrende Ziele hat sich der Einjahreshorizont bewährt.
- Auch in Hinsicht auf die Erhaltung der Zahlungsfähigkeit (Liquidität) ist ein Jahreshorizont ein wesentlicher Orientierungszeitraum. Denn der Finanzchef muss die Liquidität des Gesamtunternehmens sowohl unter Berücksichtigung der kurzfristigen Liquiditätsengpässe während des Jahres als auch für den Ausweis gesunder Liquiditätskennzahlen am Geschäftsjahresende steuern können.

2.1.3 Folgerungen aus dem IMS für die Systemgestaltung

Das integrierte Management System IMS führt die notwendigen und hinreichenden Elemente und Subsysteme für ganzheitliches Management auf. Mit Sicht auf den Aufbau eines integrierten Planungs- und Steuerungssystems können aus den Erkenntnissen verschiedene Anforderungen an die notwendigen Inhalte des Datensystems abgeleitet werden:

- Ziele stehen im Zentrum des IMS. Deshalb sollen die vereinbarten Ziele mit ihren Messgrößen sowie den erzielten Resultaten auch im integrierten Planungs- und Steuerungssystem dokumentiert und verfolgt werden (Inwiefern ein Zugriff auf die Zieldaten von nicht selbst geleiteten Einheiten notwendig ist, sollte sich aus der Querabstimmung ergeben).
- Selbstorganisation und eigenverantwortliche Führung sind Kernelemente ganzheitlicher Führung. Zur Ermöglichung der Umsetzung müssen die jeweils verantwortlichen Zielträger auf alle Daten bezüglich Mengen, Leistungen, Terminen, Kosten und Erlösen der von ihnen geleiteten Bereiche zugreifen können (stufengerecht).
- Aus dem Führungskreislauf ergibt sich, dass das integrierte System immer und für alle Managementebenen Plan-, Ist- und Abweichungswerte verfügbar machen muss. Zudem sollten darin auch Forecast-Werte enthalten sein, damit die Vorschau auf das Jahres- oder Projektende konsolidiert werden kann (das ergibt die Datenstruktur PIAF (Plan, Ist, Abweichung, Forecast)).
- Besser zu sein als im Vorjahr taugt nur beschränkt als Zielvorlage. Denn die Jahresziele werden aus der Unternehmenspolitik, den Strategien und aus der mittelfristigen Planung abgeleitet. Eugen Schmalenbach, eine Ikone der Betriebswirtschaftslehre, hat schon 1963 (Kostenrechnung und Preispolitik, S. 447) postuliert, man solle nicht «Schlendrian mit Schlendrian» vergleichen. Gemeint hat er damit, den Schlendrian des laufenden Jahres demjenigen des vorangegangenen gegenüberzustellen
- Auch Projekte sind Bestandteile des integrierten Planungs- und Steuerungssystems. Ihre Daten sind folglich ebenfalls mit Zielen und Plänen sowie mit ihren Zwischenresultaten (Resultate, Leistungen, Investitionen, Kosten, Termine und Meilensteine) im System abzubilden.

- Werden in strategische oder mittelfristige Pläne Investitionsvorhaben aufgenommen, ist die finanzielle Tragbarkeit schon zum Entscheidungszeitpunkt zu klären. Wenn das Vorhaben beschlossen ist, beginnen die Umsetzungsarbeiten und die Geldausgaben zur Bereitstellung der Ressourcen. Die Klärung, ob das Vorhaben genügend rentabel sein wird und ob es überhaupt finanziert werden kann, hat folglich vor dem Entscheid zu erfolgen. Das dafür geeignete Instrument ist die dynamische Investitionsrechnung.
- Wer nicht liefern kann, macht kein Geschäft. Das bedeutet, dass geplante und aktuelle Lagerbestände vom Rohmaterial bis zum Fertigprodukt im Datensystem jederzeit abrufbar sein müssen.
- Zielfestlegung und operative Jahresplanung stehen in gegenseitiger Abhängigkeit. Eine Kürzung der Bearbeitungszeiten in den Zielkatalog aufzunehmen, macht nur dann Sinn, wenn die dazu nötige Investition auch bewilligt wird. Folglich können Ziele erst dann ins Datensystem übernommen werden, wenn auch die erforderlichen Ressourcen freigegeben werden. Definitive Zielfestlegung und Budgetfreigabe können somit nur zeitgleich richtig erfolgen. Die Freigabebeschlüsse sind denn auch im Datensystem zu Vergleichszwecken festzuhalten.
- Das Gleiche gilt sinngemäß für das Projektgeschäft. Projektziele zu erreichen setzt voraus, dass die Projektmitarbeiter mit ihren Fertigkeiten und Verfahrenkenntnissen in genügender Kapazität verfügbar sind.
- Der Detaillierungsgrad ist in den verschiedenen Führungs- oder Planungsstufen unterschiedlich. Unternehmenspolitische und strategische Festlegungen enthalten meistens viel beschreibenden Text aber nur wenige Eckwerte, auf welche in den Folgestufen direkt Bezug zu nehmen ist (z. B. zu erreichende Marktanteile oder Nettoumsätze, zu erzielende Rentabilitäten oder angestrebte Eigenkapitalquoten). Diese Angaben können in Textform im Datensystem dokumentiert werden. Werden jedoch in der operativen Planung zu erreichende Werte bestimmt, sollten diese Zielmengen und -werte mindestens produktgruppenweise, ev. sogar je Artikel, im Datensystem hinterlegt werden, damit Plan-Ist-Vergleiche möglich werden.

4.1 Das Beispielunternehmen Ringbuch AG

Die Ringbuch AG produziert und verkauft ihrem Namen entsprechend verschiedene Formate und Ausführungen von Ordnern mit Klappmechanik. Sitz, Produktion und Gruppenmanagement sind in St. Gallen/Schweiz domiziliert.

Der Marktumwelt und der Produktionssteuerung entsprechend sind verschiedene Betrachtungsdimensionen für die Gliederung und für die Abstimmung zwischen Verkauf und Produktion erforderlich:

Sortimente

Sortimentsnummer	Bezeichnung	Abkürzung	Zugeordnete Kostenstelle für Verkaufsförderung
1	Halbfabrikat	HF	
2	Fertigfabrikat	FF	101
6	Handelsware	HW	102
Rohstoffe nur für Auswertungszwecke			
3	Rohstoffe	Roh	

Abb. 26: Die Sortimente der Ringbuch AG

Absatzkanäle

Verkauft wird in 3 Absatzkanäle. Händler (Wiederverkäufer) und Direktkunden liefern zurzeit noch das Gros der Umsätze. Im Jahr 2011 soll das Projekt «Onlineshop» soweit entwickelt werden, dass ab Januar 2012 erste Verkäufe an Endverbraucher via Internet erfolgen können.

Absatzkanal	Bezeichnung
1	Händler
2	Direktkunden
3	Onlineshop

Vertriebsregionen und Länder

Die Verkaufsorganisation besteht aus 3 Außendienstmitarbeitern (ADM), dem Innendienst und dem Verkaufsleiter. Letzterer betreut auch den Export aus der Schweiz an die Tochtergesellschaft und an die Vertriebspartner. ADM Sahli betreut alle Unternehmenskunden in der Schweiz, die anderen ADM die Händler. Weiter gehört die Verkaufsförderung dazu, welche nach Sortimenten (Eigenprodukte und Handelsware) ausgerichtet ist.

Aussendienstbereiche

Persnr	Name	Vorname	Kostenstelle	Region / Kundengruppe
201	Bauer	Marcel	151	Ost-Zentralschweiz
202	App	Peter	152	übrige Schweiz
203	Sahli	Helmut	153	Unternehmen
204	Küng (VL)	Pius	100	Export

In folgenden Ländern bestehen Vertriebsverträge mit lokalen Distributoren oder eine eigene Tochtergesellschaft:

Nr.	Name	Land	Funktionen	Partnertyp
1	Ringbuch AG	CH	Produktion, F&E, Vertrieb	Stammhaus
2	Ringbuch-Vertriebs-GmbH	D	Vertrieb	Vertriebspartner
3	Classeurs Sarl.	F	Vertrieb	Vertriebspartner
4	Ringbuch Ges.m.H.	A	Vertrieb	Tochtergesellschaft
5	ring binder Ltd.	Thailand	Produktion, Vertrieb	im Aufbau
6	ring binder Ltd.	China	Vertrieb	Vertriebspartner
7	ring binder Ltd.	Singapore	Vertrieb	Vertriebspartner

Abb. 29: Vertriebspartner und Tochtergesellschaften der Ringbuch AG

Kundengruppen

Die bedienten Kunden werden für die Zwecke der Kundenbetreuung und der Absatzplanung in folgende 8 Gruppen gegliedert. Je nach Kundengruppenzugehörigkeit werden unterschiedliche Rabatte auf die Bruttopreise der Verkaufsartikel gewährt (2011):

Kunden- gruppe	Kundengruppe_ Bezeichnung	Rech- nungs- rabatt	Absatz- kanal
1	Bürofachhandel, Papeterien	0	1
2	Engroshandel Büromaterial und Papeterie	5%	1
3	Grossverteiler und Warenhäuser	5%	1
4	Unternehmen (Direktverkauf)	5%	2
5	Verwaltungen öffentlich (Direktiv.)	15%	2
6	Export	28%	2
7	Schulen (Direktverkauf)	10%	2
8	Direktkunden Onlineshop	0%	3

Abb. 30: Kundengruppen der Ringbuch AG

Das Planungs- und Steuerungssystem muss diese Multidimensionalität der Marktbearbeitung plan- und auswertbar abbilden können. Diese Auswertungen erfolgen mit mehrdimensionalen Deckungsbeitragsrechnungen.

Fertigungsstufen

Die Herstellung der Ringbücher erfolgt in 3 Fertigungsstufen:

- Fertigungsstufe 1 = Herstellung der Drahtbügel und der Bodenbleche für die Schließmechanik
- Fertigungsstufe 2 = Zusammenfügen der Mechaniken und Herstellung der Ringbuchhüllen
- Fertigungsstufe 3 = Montage und Veredelung der Ringbücher bis zum verkaufsfertigen Artikel.

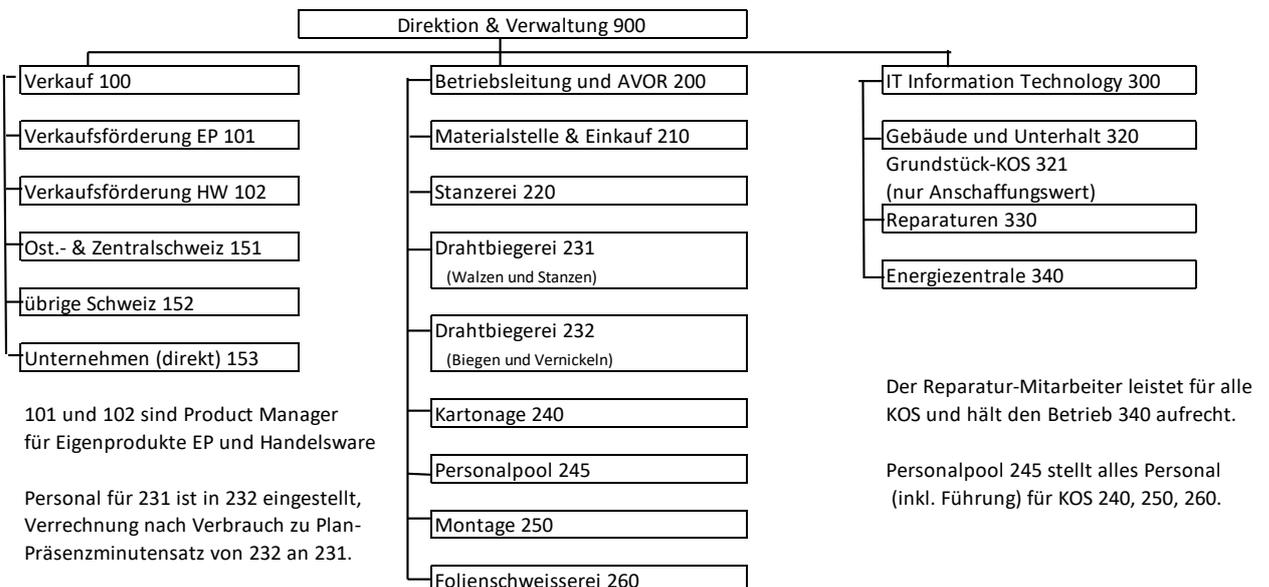
Da jedes Halbfabrikat in verschiedenen Endprodukten enthalten sein kann, werden die Halbfabrikate in größeren Losen produziert und an das HF-Lager gelegt. Ihre Entnahme erfolgt immer für die Fertigungsstufe 3. Es ist zurzeit nicht vorgesehen, diese Teile auch an andere Produzenten zu verkaufen.

Halbfabrikate HF

Artnr	Bezeichnung	Fertigungsstufe
11	Bodenblech 4-Ring	1
12	Bodenblech 2-Ring	1
13	7.5 cm-Bügel	1
14	4.0 cm-Bügel	1
21	4-Ring-Mechanik 7.5	2
22	2-Ring-Mechanik 7.5	2
23	4-Ring-Mechanik 4cm	2
24	2-Ring-Mechanik 4 cm	2
31	7.5 cm-Hülle	2
32	4.0 cm-Hülle	2

Abb.31: Verzeichnis der hergestellten Halbfabrikate

Produktions- und Versorgungsbereiche (Kostenstellen)



4.4 Produktionsplan, Materialbedarf und Lagerbestände

Der erfolgreiche Verkauf der geplanten Absatzmengen setzt voraus, dass Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate sowie die Handelswaren jeweils rechtzeitig am (Auslieferungs-)Lager verfügbar sind. Andererseits müssen Lagerbestände finanziert werden, belegen Lagerplatz und laufen das Risiko, dass sie bei Nichtverkauf mit Kostenfolge entsorgt werden müssen.

Hier wird – in Verbindung mit dem Simulationsmodell – dargestellt, wie auf Basis der Absatzmengenplanung der Produktionsplan für das Planjahr entwickelt wird und welche Anforderungen sich daraus für die Beschaffung ergeben.

4.4.1 Produktionsplan

Der Begriff Produktionsplan wird – je nach Quelle – für verschiedene Planarten verwendet:

- Festlegung der während des Planjahres herzustellenden Mengen pro Artikel (auch Fertigungsplan oder Jahresgrobplanung genannt)
- Festlegung der Produktionskapazitäten in den einzelnen Kostenstellen
- Kurzfristige Planung der Produktionsaufträge und damit der Kapazitätsauslastung (üblicherweise für 1 – 3 Monate)
- Festlegung des Produktionsprogramms für den nächsten Tag oder die nächste Woche.

Begrifflich wird hier nur die erste Position als **Produktionsplan** oder **Jahresgrobplan** betrachtet. Die zweite Position ist aus dem Produktionsplan abzuleiten, währenddessen die beiden letzten Positionen zur unterjährigen dispositiven Steuerung (vgl. SGMM, Planungsstufen) gezählt werden.

Aufgabe der Jahresgrobplanung ist es, die Anforderungen aus der Absatzmengen- und der Lagerbestandsplanung an die Leistungen des gesamten Produktionsbereichs zu ermitteln, sodass herzustellende Mengen, Materialbedarfe und Planleistungen der fertigen Kostenstellen daraus abgeleitet werden können.

Ausgangspunkt ist die Absatzmengenplanung. Da der Materialverbrauch und die Inanspruchnahme von Fertigungsleistungen der Kostenstellen für jeden hergestellten Artikel unterschiedlich sind, ist schon die Absatzmengenplanung auf die Ebene der einzelnen Artikelnummer zu detaillieren (vgl. Abb. 36), soll eine aussagekräftige Planung entstehen. Zweitens wird die Information benötigt, welcher (voraussichtliche) Endbestand beim Abschluss des laufenden Jahres am Lager verfügbar sein wird. Drittens ist zu berücksichtigen, welches der Sollbestand des Artikels am Ende des zu planenden Jahres sein soll (vgl. 4.4.3).

Rein rechnerisch ergibt sich pro Artikel folgende Formel:

- + Planabsatzmenge
- + Planendbestand (am Ende des Planjahres)
- Eröffnungsbestand (zu Beginn des Planjahres)
- = Planproduktionsmenge.

Es ist zu beachten, dass in vielen Fällen die Anlagen zuerst für die Herstellung eines spezifischen Artikels einzurichten sind, was Material- und Leistungsverbrauch für das Rüsten zur Folge hat. Weiter kommt es oft vor, dass die Herstellung – gegeben durch den Prozess – zu Ausschuss (qualitativ ungenügende Stück) führt. Die für Rüsten und prozessgegebenen Ausschuss entstehenden Materialverbräuche werden ebenfalls vom Lager bezogen und erhöhen die Kosten des herzustellenden Artikels.

Ein Produktionschef hat folglich das Interesse, eine für die Herstellung eines spezifischen Artikels eingerichtete Maschine möglichst lange laufen zu lassen, damit sich die Rüst- und Ausschusskosten auf möglichst viele gute Stück verteilen, im Durchschnitt also günstiger werden. Er wird dafür plädieren, möglichst große Produktionslose in Auftrag zu geben. Da die Maschine während des Rüstens stillsteht, also keine guten Stück produziert, wird seine Forderung nach großen Losmengen zusätzlich unterstützt.

Der Finanzchef wird große Lose nicht begrüßen. Denn dadurch steigen die durchschnittlichen Lagerbestände und damit auch die erforderliche Finanzierung sowie die für Kredite zu bezahlenden Zinsen. Auch die Verkäufer werden mit großen Losmengen ihre Probleme haben, da auch kleine Lose zwischendurch möglich sein müssen, wenn ein Kunde einen sehr kurzen Liefertermin verlangt, die vorhandenen Bestände aber nicht genügen.

Für die Ersteller des Jahresproduktionsplans gilt es folglich, einen Kompromiss oder noch besser ein Optimum zu finden, welches die Planmengen, die Rüst- und Ausschussverbräuche, die Anzahl Planlose und die durchschnittlichen Lagerbestände parallel berücksichtigt – eben in ihrem Bereich integriert zu planen. Dazu werden die Angaben im Blatt BasisArtikelstamm erfasst und gepflegt (Abb. 41). Festzuhalten sind die Anzahl Planlose p. a., die Planmaterialverbräuche für Rüsten und prozessgegebenen Ausschuss pro Los, sowie die Reichweitenziele für die Lagerbestände (vgl. 4.4.3).

4.9.1 Stufenweise Plan-Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung soll zeigen, welchen Geldbeitrag eine Produkteinheit, alle Einheiten eines Artikels oder - noch höher aggregiert – einer Produktgruppe zur Deckung der Kosten der Strukturen (fix) und zur Erzielung eines Gewinns erbringt.

Deckungsbeitragsstufen / Zuordnung der Fixkostenblöcke

Als Nächstes ist festzustellen, ob die Summe aller Plan-DB I dazu ausreichen wird, die gesamten Fixkosten zu decken und ein den Vorstellungen des Top-Managements entsprechendes Betriebsergebnis zu generieren.

Weil hier die Darstellung des Ergebnisses in der Produktdimension und nach Produktgruppen präsentiert wird, werden die DB I pro Produktgruppe aggregiert (Abb. 89).

Anschließend werden die Fixkosten aus den Kostenstellen stufenweise subtrahiert (daher der Name stufenweise DBR). Im Beispielfall, vgl. Abb. 79 in 4.7.8, bestehen die Kostenstellen Verkaufsförderung Eigenprodukte (101) und Verkaufsförderung Handelsware (102). Deren Kosten können jeweils direkt von den DB I der Sortimentstotale Eigenprodukte und Handelsware abgezogen werden, weil der Zweck dieser beiden Kostenstellen darin besteht, Sales Promotion für die ihnen zugeordneten Produktgruppen zu betreiben und so die Erzielung der Plan-DB zu unterstützen. Zu beachten ist, dass diese Fixkosten weder den einzelnen Produktgruppen noch den Einzelartikeln verursachungsgerecht zugeordnet werden können, da sie für alle Produkte des jeweiligen Produktbereichs entstehen.

Als Zwischenresultat entsteht der Produktgruppen-DB, welcher von den Verkaufsförderungsspezialisten und von den Verkäufern gemeinsam zu verantworten ist.

Von der Summe der Produktgruppen-DB wird als Nächstes der Fixkostenblock der verbleibenden Verkaufsfixkosten in Abzug gebracht. Dazu werden die Kostenstellenkosten aller verbleibenden Verkaufsfunktionen (Abb. 79) verdichtet. Diese Verkaufsfixkosten können nur noch der Gesamtsumme aller Produktgruppen-DB eindeutig zugewiesen werden, da die Außendienstler alle Produkte verkaufen und sich der Innendienst und die Verkaufsleitung ebenfalls um alle Produkte kümmern.

Dies ergibt den Verkaufs-DB. Dieser ist vom Verkaufsleiter zu erreichen, da die proportionalen Herstellkosten genau gemäß Plankalkulationen und Planabsatzmengen berücksichtigt sind.

PG-Nr. Produktgruppe	Stufenweise DBR		Plan		Produktdimension					UKV Umsatzkostenverfahren
	Total	Subtotal	1	2	3	4	5	6	7	
	Unternehmen	Eigenprodukte	2Ring normal (Lager)	4Ring normal (Lager)	2Ring Sonderausführung	4Ring Sonderausführung	2Ring Spezialformate	4Ring Spezialformate	Handelsware (alles)	
	Planjahr: 2011									
DB I nach Verkäuferprovision	3'668'723	3'541'841	970'476	583'436	794'546	511'263	448'012	234'107	126'882	
Sortiments-Fixkosten	311'730	158'640							153'090	
PG-DB	3'356'993	3'383'201							-26'208	
Verkaufsfixkosten										
100 Verkaufsleitung & ID	543'082									
151 Ost-Zentralschweiz	120'113									
152 übrige Schweiz	91'960									
153 Kunden-Unternehmen	105'880									
Verkaufs-DB	2'495'958									
Produktionsfixkosten										
	995'112									
200 Betriebsleitung		210'965								
220 Stanzerei		93'373								
231 Walzen/Stanz Drähte		31'565								
232 Biegen/Vernickeln Drähte		281'795								
240 Kartonage		61'316								
245 Personalpool 240-260		241'346								
250 Montage		48'251								
260 Folienschweissen		26'501								
übrige Fixkosten										
	1'299'788									
210 Lager und Einkauf	182'155									
320 Gebäude & -unterhalt	149'649									
330 Reparaturen	11'445									
340 Energiezentrale	27'278									
300 IT	269'825									
900 Verwaltung & Direktion	659'437									
EBIT	201'058									

Abb. 89: Stufenweise Plan-DB-Rechnung in der Produktdimension

9 Vorsteuerung und Frühwarnung

Zunehmende Komplexität der Unternehmensführung führt zu längeren Entscheidungs- und Vorbereitungszeiträumen. Neben die Planung und Steuerung für das nächste Jahr tritt zunehmend auch das Vorausdenken mittelfristiger Entwicklungen mit der entsprechenden Planung. Insbesondere sollten die Führungspersonen Hinweise erhalten, wenn schon im nächsten Planjahr Entscheide und Handlungen notwendig werden, deren Folgen erst in späteren Jahren eintreten werden.

Dazu werden einerseits Kenngrößen benötigt, welche hauptsächlich aus **internen Daten** gewonnen werden und weitgehend voraussehbare mittelfristige Entwicklungen anzeigen (>1 bis ca. 5 Jahre). Diese werden hier als **Vorsteuerungsgrößen** bezeichnet. Andererseits sind aus **unternehmensexternen** Quellen **Frühwarngrößen** (vgl. 9.4) zu gewinnen, welche Hinweise auf mögliche oder sich schon abzeichnende Veränderungen in den Unternehmensumwelten geben. Sowohl Frühwarn- als auch Vorsteuerungsinformationen sind Inputs für die strategische und für die mittelfristige Planung.

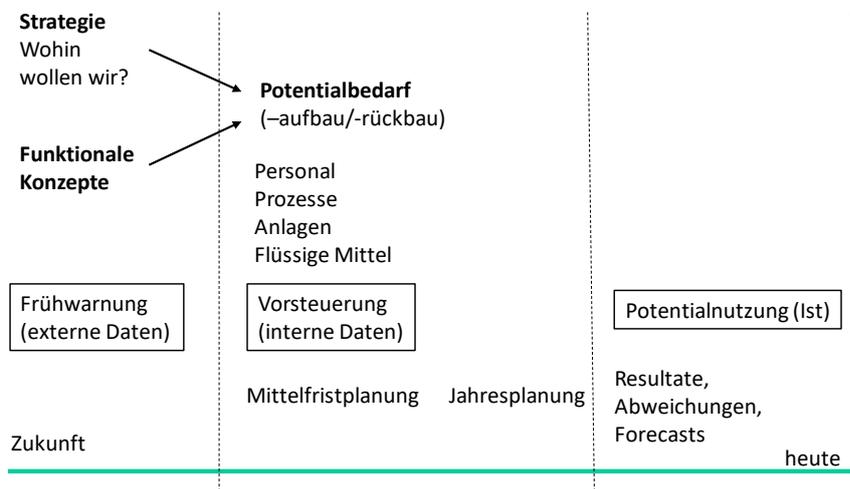


Abb. 159: Frühwarnung, Vorsteuerung und Potenzialaufbau

Vorsteuerungsinformationen und Kenngrößen sollen helfen,

- keine für den eigenen Bereich wesentliche Entscheidungen zu vergessen oder hinauszuschieben,
- Engpässe aller Art zu vermeiden,
- kontinuierlich die Prozesse zu verbessern,
- die Konkurrenzfähigkeit durch erhöhte Effizienz zu stärken.

Finden Erkenntnisse aus Vorsteuerungsinformationen Eingang in die Ziele und in die Jahresplanung, erleichtert dies der Führungskraft, ihre Verantwortung für QQTE, Quantitäten, Qualitäten, Termine und Ergebnisse wahrzunehmen. In jedem Unternehmen wird die komplette Arbeit in Kostenstellen, Projekten oder Aufträgen sowie in Arbeitsgruppen erbracht. Deshalb sind zuerst allgemeingültige kostenstellen- und projektbezogene Vorsteuerungsgrößen zu finden. Dann ist nach funktionsspezifischen Größen zu suchen. Schließlich ist zu überlegen, ob sich Vorsteuerungsgrößen finden, welche sich für Teilbereiche wie Profit Centers, strategische Geschäftsfelder oder für die Gesamtleitung einer Organisation speziell eignen.

Selbstverständlich sind nicht alle in den nächsten Abschnitten erwähnten Vorschläge für Vorsteuerungsgrößen in jeder Organisation von Bedeutung. Die Präsentierten sollen den Führungskräften helfen, für ihren eigenen Bereich passende Kenngrößen abzuleiten. So lässt sich analysieren, welche der erforderlichen Daten aus den bestehenden Informationssystemen (Management Accounting, ERP und CRM) zu gewinnen und auszuwerten und wofür eigene Datenbestände aufzubauen sind.

9.1 Funktionsunabhängige Vorsteuerungsgrößen (Kostenstellen- und Projektleiter)

Führungskräfte leiten eine oder mehrere **Kostenstellen** und/oder **Projekte**. In dieser Funktion sorgen sie dafür, dass die AMPEL (vgl. 1.1.1) im eigenen Bereich sachgerecht angewendet wird. Das

bedeutet, dass sie für die Jahreszielerreichung bezüglich QQTE sorgen, aber auch darauf achten, dass die Attraktivität des Arbeitsplatzes für ihre Mitarbeitenden stimmt und die positive Zukunft ihres Bereichs (Evolution) sichergestellt wird.

Dafür kommen verschiedene Vorsteuerungsgrößen in Frage. Die in Abb. 160 Aufgeführten sind als Vorschlag zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Erhebung der Daten für diese Kenngrößen erfordert wenig (Zusatz-)Aufwand, da die meisten Informationen in einem Unternehmen sowieso zusammengetragen werden:

Nr.	Beitrag zu:	Vorsteuerungsgröße	wie oft?	Kommentar	wer?
1	Attraktivität	Mitarbeiter-zufriedenheit	zwei-jährlich	Hinweis auf Veränderung der Akzeptanz und Wertschätzung des Führungsverhaltens im eigenen Bereich	KOS-Leiter
2	Attraktivität	Austrittsgründe	bei Kündigung	Erhebung durch Personalbereich beim Austrittsgespräch, gibt Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten in der Führung	Pers.abt.
3	Attraktivität	ungewollte Kündigungen	jährlich	Warum steigen gute Fach- und Führungskräfte aus? Setzt voraus, dass in der Personalakte die Förderungseignung festgehalten wird.	Pers.abt.
4	Attraktivität	Fluktuationsrate	jährlich	Mit wie viel Neubesetzungen ist im Bereich (KOS) jährlich zu rechnen? (Ausbildung, Rekrutierungskosten)	Pers.abt.
5	Attraktivität	Saldo Kompensationsguthaben	pro Quartal	Gesetzliche Vorgaben eingehalten? Einzelne Mitarbeiter anlässlich Leistungsbeurteilungsgespräch befragen. Kosten quantifizieren vgl. Kap. 6.5 und Blatt Personalkosten	KOS-Leiter
6	Attraktivität	Feriensaldo, Ferienplan	pro Quartal	Können die Mitarbeiter ihre Ferien auch wirklich beziehen? Ferienplanung der Mitarbeitenden schon im Planungsprozess abrufen.	KOS-Leiter
7	Attraktivität	Weiterbildungs-/ Schulungsaktivitäten	pro Quartal	Hinweis auf Defizite der Aktualität des Anwendungs- und Führungswissens. Im Mitarbeitergespräch Weiterbildungsplan festhalten und prüfen, ob vereinbarte Schulungen absolviert wurden.	KOS-Leiter
8	Attraktivität	Potential-Mitarbeiter	jährlich	Mitarbeiter mit Führungs- oder Fachkarrieropotential benannt und aktualisiert? (Dokumentation in Personalakte)	Pers.abt.
9	Attraktivität	Stellvertretung	jährlich	Stellvertretung der Leitung bestimmt/aktualisiert/ dokumentiert?	KOS-Leiter
10	Termine	Vergleich Wunsch- zu Lieferterminen	jährlich	alle Fertigungs- und internen Aufträge, SLA-Termine eingehalten? (Daten in Blättern Fertigmeld, ProjekteIST und Service Level Agreements)	KOS-Leiter
11	Evolution	Entwicklung interne Aufgaben	jährlich	Entwicklung Stundenbedarf für interne Aufgabengruppen verfolgen (Daten in Blatt IntaugabenIST)	KOS-Leiter
12	Evolution	Prozessverbesserungen	pro Quartal	Beurteilung von Publikationen zu neuen oder weiterentwickelten Verfahren und Prozessen (Einkauf, Produktion, Verkauf, Admin.) Stellungnahme dokumentiert	KOS-Leiter
13	Evolution	neue Steuerungsmodelle & -applikationen	pro Quartal	Evaluation neuer Werkzeuge/Hilfsmittel zur Verbesserung der bereichseigenen Planung und Steuerung	KOS-Leiter

Abb. 160: Allgemeine Vorsteuerungsgrößen für Kostenstellen- und Projektleiter

Die gelisteten allgemeinen Vorsteuerungsgrößen sind (fast alle) auch für **Projektleiter** relevant, weil sie den Projekterfolg sachlich, terminlich und kostenseitig vorsteuern. Da die meisten Projektmitarbeiter nur einen Teil ihrer Arbeitszeit für Projekte.