

Peter Seitz

**Gestaltung eines spezifischen  
Controllingsystems für  
mittelständische Unternehmen**

*Dargestellt am Beispiel  
eines mittelständischen  
Schienenfahrzeugherstellers*

Verlag **Dr.** Kovac

## Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort.....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort des Verfassers.....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XVI</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktueller Hintergrund.....	1
1.2 Problemstellung.....	3
1.3 Zielstellung der Arbeit.....	4
1.4 Gang der Arbeit.....	5
<b>2. Controlling im Unternehmen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Inhalt und Aufgaben des Controlling in Unternehmen.....	7
2.1.1 Controlling als führungsunterstützendes Teilsystem des Managementsystems.....	7
2.1.2 Controllingziele.....	9
2.1.3 Controllingfunktion.....	12
2.1.4 Controllingaufgaben.....	14
2.1.5 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen des Controlling.....	21
2.2 SpezifikaMU.....	23
2.2.1 Vorbemerkung.....	23
2.2.2 Auswahl wesentlicher Abgrenzungskriterien.....	23
2.2.3 Bedeutung in der BRD.....	25
2.3 Evaluation des Controllingbedarfes MU.....	28
2.3.1 Controllingbedarf aus den externen Kontextfaktoren.....	28
2.3.2 Controllingbedarf aus den internen Kontextfaktoren.....	30
2.3.3 Controllingbedarf aus der Unternehmensführung.....	31
2.4 Anforderungen an Controlling MU.....	36
2.4.1 Allgemeine Anforderungen.....	36
2.4.2 Spezielle Anforderungen.....	37
2.5 Theoretischer Gestaltungsrahmen für Controlling MU.....	44
2.5.1 Allgemeingültiges Controllingsystem versus praxeologischem Gestaltungsansatz.....	44
2.5.2 Definition eines theoretischen Gestaltungsrahmens für Controllingsysteme.....	44

<b>3.</b>	<b>Entwicklung eines spezifischen Controllingsystems für ein MU des SFB in der BRD</b>	<b>49</b>
3.1	Rahmenbedingungen und Controllingerkenntnisstand eines Beispielunternehmens	49
3.1.1	Vorbemerkung	49
3.1.2	Bestimmende Kontextfaktoren	49
3.1.3	Darstellung und Analyse des Controllingerkenntnisstandes	51
3.1.3.1	Ausgangspunkt	51
3.1.3.2	Kostenrechnung	51
3.1.3.3	Planung	55
3.1.3.4	Reporting	57
3.1.3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung der konzeptionellen Anforderungen an Controlling MU des SFB	58
3.2	Controllingsystem für MU des SFB	61
3.2.1	Controllingsystem im Überblick	61
3.2.2	Baustein I Kostenrechnung	63
3.2.2.1	Grundlagen und Überblick ausgewählter Kostenrechnungssysteme	63
3.2.2.2	Anforderungen an ein adäquates Kostenrechnungssystem	67
3.2.2.3	Phase I: Kostenrechnung in funktionalen Organisationen	72
3.2.2.3.1	Kostenstellenrechnung	72
3.2.2.3.2	Kostenträgerrechnung	85
3.2.2.4	Phase II: Kostenrechnung in projektorientierten Organisationen	86
3.2.3	Baustein II Planung	91
3.2.3.1	Vorbemerkung	91
3.2.3.2	Phase I: Planung in funktionalen Organisationen	91
3.2.3.2.1	Grundlagen	91
3.2.3.2.2	Basispläne	92
3.2.3.2.3	Kostenstellenplanung	103
3.2.3.2.4	Kostenträgerplanung	106
3.2.3.2.5	Bilanzplanung und Planung des neutralen Ergebnisses	107
3.2.3.2.6	Finanzplanung	109
3.2.3.2.7	Gesamtplanung	110
3.2.3.3	Phase II: Planung in projektorientierten Organisationen	114
3.2.4	Baustein III Reporting	119
3.2.4.1	Phase I: Reporting in funktionalen Organisationen	119
3.2.4.1.1	Eckdatenreporting und Managererfolgsrechnung	120
3.2.4.1.2	Kapazitätsreporting	122

3.2.4.1.3	Kostenstellenreporting.....	124
3.2.4.1.4	Kostenträgerreporting.....	125
3.2.4.1.5	Finanzreporting.....	127
3.2.4.2	Phase II: Reporting in projektorientierten Organisationen.....	129
<b>4.</b>	<b>Einführung des entwickelten Controllingsystems der Phase I in einem mittelständischen Unternehmen des SFB.....</b>	<b>135</b>
4.1	Zeitpunkt und Einführungsstrategie.....	135
4.2	Umsetzung des Controllingsystems der Phase I im ausgewählten MU des SFB.....	143
4.2.1	Vorbemerkung.....	143
4.2.2	Baustein I Phase I: Einführung der Kostenrechnung.....	143
4.2.2.1	Kostenstellenrechnung.....	143
4.2.2.2	Kostenträgerrechnung.....	158
4.2.3	Baustein II Phase I: Einführung der Planung.....	162
4.2.3.1	Grundlagen.....	162
4.2.3.2	Basispläne.....	164
4.2.3.3	Kostenstellenplanung.....	169
4.2.3.4	Kostenträgerplanung.....	172
4.2.3.5	Bilanzplanung und Planung des Neutralen Ergebnisses.....	178
4.2.3.6	Finanzplanung.....	183
4.2.3.7	Gesamtplanung.....	185
4.2.4	Baustein III Phase I: Einführung Reporting.....	191
4.2.4.1	Grundlagen.....	191
4.2.4.2	Eckdatenreporting und Managererfolgsrechnung.....	193
4.2.4.3	Kapazitätsreporting.....	195
4.2.4.4	Kostenstellenreporting.....	198
4.2.4.5	Kostenträgerreporting.....	200
4.2.4.6	Finanzreporting.....	201
4.2.4.7	Die Gap-Analyse als zusätzliches Reportinginstrument.....	203
4.3	Ergebnis der Einführung des Controllingsystems.....	206
<b>5.</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>207</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>211</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Gang der Arbeit.....	6
Abb. 2:	Beispiel für ein Führungssystem in Anlehnung an Küpper.....	8
Abb. 3:	Zielhierarchie im Unternehmen.....	12
Abb. 4:	Zusammenhang zwischen Informationsverdichtungsgrad und Entscheidungsverantwortung.....	19
Abb. 5:	Auswahl von Informationsträgern.....	19
Abb. 6:	Systematik der Informationsermittlung und Informations- verwendung.....	20
Abb. 7:	Wesentliche quantitative Abgrenzungsmerkmale MU gemäß Definition des Institutes für Mittelstandsforschung (IMF) Bonn.....	25
Abb. 8:	Darstellung des Anteils des Mittelstandes am gesamtwirt- schaftlichen Geschehen in der BRD.....	25
Abb. 9:	Zusammenfassung wichtiger Einflussfaktoren für den Controllingbedarf in MU.....	35
Abb. 10:	Zusammenfassung der grundsätzlichen Anforderungen an Controlling in MU.....	43
Abb. 11:	Theoretischer Gestaltungsrahmen für Controlling in MU.....	47
Abb. 12:	Vorschlag der Entwicklungsstufen von Controlling im Rahmen eines theoretischen Gestaltungsmodells für MU.....	48
Abb. 13:	Kostenstellenrechnung im Beispielunternehmen.....	52
Abb. 14:	Verteilung der Datenverarbeitungskosten im Beispielunter- nehmen.....	53
Abb. 15:	Methodik der Kostenverrechnung im Beispielunternehmen.....	55
Abb. 16:	Methodik der Planung im Beispielunternehmen.....	57
Abb. 17:	Bausteine für ein spezifisches Controllingsystem für MU des SFB.....	62
Abb. 18:	Systematik der Verrechnung der Infrastrukturdienstleistungen.....	73
Abb. 19:	Systematik der Verrechnung der Datenverarbeitungs- dienstleistungen.....	75
Abb. 20:	Systematik der Verrechnung der Personaldienstleistungen.....	76
Abb. 21:	Ableitung der Maschinenstundensätze.....	79
Abb. 22:	Ableitung der Lohnstundensätze für Lohnsammelkostenstelle.....	82
Abb. 23:	Neuausrichtung der Werteflüsse in der Kostenrechnung.....	85
Abb. 24:	Organisation Projektkostenstellen und Linienkostenstellen.....	87
Abb. 25:	Werteflüsse projektorientierter Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung.....	89
Abb. 26:	Summe der Projekte im Unternehmen und deren systematische Kapazitätsausstattung.....	90
Abb. 27:	Zeitliche Abfolge der Planung der Basispläne.....	93
Abb. 28:	Basisplan Vertrieb: Inhalte der Einzelprojekte.....	95
Abb. 29:	Basisplan Vertrieb: Auftragseingang und Umsatz je Produkt- gruppe und Planjahr.....	96

Abb. 30:	Interdependenzen der Engineering- und Produktionskapazitätsplanungen.....	97
Abb. 31:	Basisplan Vertrieb: Projekte nach Produktgruppen und Planjahre.....	98
Abb. 32:	Basisplan Forschung nach Einzelvorhaben.....	99
Abb. 33:	Algorithmus zur Ermittlung des produktiven Plan-Personalbedarfs.....	100
Abb. 34:	Maßgeblichkeitskriterien des Plan-Personalbedarfs der administrativen Bereiche.....	101
Abb. 35:	Basisplan Investitionen in den Planjahren.....	102
Abb. 36:	Ausgewählte Bestimmungsfaktoren für das Zero-Base-Budgeting.....	104
Abb. 37:	Methodische Vorgehensweise der Kostenplanung in den einzelnen Kostenstellen.....	105
Abb. 38:	Interdependenzen der Basispläne und der Plan-Einzelkosten in der Kostenträgerplanung.....	106
Abb. 39:	Prozess der Bilanzplanung.....	107
Abb. 40:	Bilanzplanung: Einflussfaktoren und Definition der Planungspositionen.....	108
Abb. 41:	Planung Neutrales Ergebnis: Einflussfaktoren und Definition der Planungspositionen.....	109
Abb. 42:	Finanzplanung: Definition der Planungspositionen und Systematik der Planung.....	110
Abb. 43:	Plan-Managementenerfolgsrechnung.....	111
Abb. 44:	Plan-Eckdatenblatt.....	112
Abb. 45:	Zusammenfassende Darstellung der Planungsbestandteile und die Systematik der Planung.....	113
Abb. 46:	Hauptkriterien für die Projektdimensionierung mit Gewichtungsfaktoren.....	115
Abb. 47:	Projektmanagementdimensionierung nach definierten Teilkategorien.....	116
Abb. 48:	Zusammenfassende Darstellung der Planungsbestandteile und Systematik der Planung bei projektorientierter Organisation Phase II.....	117
Abb. 49:	Informationsbasen des Reportingsystems.....	119
Abb. 50:	Inhalte des Eckdaten-Reporting.....	120
Abb. 51:	Inhalte der Managementenerfolgsrechnung.....	122
Abb. 52:	Kapazitätsreporting nach Bereichen.....	123
Abb. 53:	Gemeinkostenreporting pro Bereich (=Hauptkostenstellen).....	125
Abb. 54:	Kostenträgerreporting.....	126
Abb. 55:	Finanzreporting.....	127
Abb. 56:	Projektreporting - Eckdaten eines Projektes.....	130
Abb. 57:	Projekt-Treppendiagramm zur Dokumentation des Ergebnisverlaufes.....	131
Abb. 58:	Projektreport mit „Rolling-Forecast“.....	132
Abb. 59:	Break-Even-Analyse.....	133

Abb. 60:	Vorschlag eines Stufenmodells zur Einführung von Controlling in MU.....	137
Abb. 61:	Projektphasenbestimmung und Definition der Meilensteine.....	139
Abb. 62:	Projektorganisation.....	141
Abb. 63:	Ermittlung Flächeneinheiten pro Kostenstelle als Basis..... der Verrechnung der Infrastrukturkosten.....	144
Abb. 64:	Ermittlung der zu verrechnenden Infrastrukturkosten pro Flächeneinheit.....	146
Abb. 65:	Ableitung der Kostenbelastung für Hard- und Softwareausstattungen am Beispiel der Entwicklungsabteilung Statik und Dynamik.....	147
Abb. 66:	Ableitung der Kostenverrechnungssätze sonstige DV-Kosten....	148
Abb. 67:	Ableitung der Kostenverrechnungssätze für Personal-Dienstleistungen.....	150
Abb. 68:	Maschinensatzrechnung: Kapazitätsplanung pro Arbeitsplatz unter Berücksichtigung des Engpassmultiplikators.....	152
Abb. 69:	Maschinensatzrechnung: Sachkostenplanung Kostenstelle Lackiererei.....	153
Abb. 70:	Ableitung Gesamtstundensatz pro Kapazitätsplatz.....	154
Abb. 71:	Lohnstundensatz zur Verrechnung Auftragslöhner.....	156
Abb. 72:	Planstundensätze der administrativen Bereiche.....	157
Abb. 73:	Kostenverrechnungsmethodik am Beispiel der Produktion.....	158
Abb. 74:	Veränderung der Kostenträgerfaktoren.....	160
Abb. 75:	Excel Planungstool - DV Architektur.....	163
Abb. 76:	Basisplan Vertrieb nach Produktgruppen.....	164
Abb. 77:	Basisplan Kapazitäten am Beispiel der Produktionsstundenplanung.....	166
Abb. 78:	Basisplan Personal am Beispiel Engineering.....	167
Abb. 79:	Grafik zum Basisplan Gesamtpersonal.....	168
Abb. 80:	Gemeinkostenplanung nach (Hauptkosten-) Bereiche.....	171
Abb. 81:	Quellenmatrix zur periodisierten Kostenträgerplanung.....	173
Abb. 82:	Kostenträgerplanung am Beispiel des Planauftrages Projekt 1....	174
Abb. 83:	Kostenträgerplanung - Gesamtsumme aller Plankostenträger....	176
Abb. 84:	Leistungs- und Wertschöpfungsanalyse im Budget 2000.....	177
Abb. 85:	Quellenmatrix zur periodisierten Bilanzplanung.....	179
Abb. 86:	Bilanzplanung - Aktiva.....	181
Abb. 87:	Bilanzplanung - Passiva.....	182
Abb. 88:	Planung Neutrales Ergebnis.....	183
Abb. 89:	Finanzplanung.....	184
Abb. 90:	Plan-Managementenerfolgsrechnung.....	185
Abb. 91:	Plan-Eckdatenblatt.....	186
Abb. 92:	Plan-Eckdaten für Umsatz, Auftragseingang, Auftragsvorlage.....	188
Abb. 93:	Plan-Eckdaten für Betriebsergebnis, Neutrales Ergebnis..... und Gesamtergebnis.....	189
Abb. 94:	Excel-Reportingtool - DV Architektur.....	192
Abb. 95:	Report Eckdaten.....	193

Abb. 96:	Report Managementenerfolgsrechnung.....	194
Abb. 97:	Kapazitätsreport Abteilung Engineering El.....	196
Abb. 98:	Grafische Darstellung Kapazitätsreport Abteilung Engineering El.....	197
Abb. 99:	Kostenstellenreport Hauptkostenstelle Verwaltung.....	199
Abb. 100:	Kostenträgerreport Projekt Nr. 4 Kunde VAG.....	200
Abb. 101:	Finanzreport.....	202
Abb. 102:	Gap-Analyse-Report - Auftragseingang.....	204