

Prof. Dr. Bernd Marner

Planungsorientierte Gestaltung des Rechnungswesens

Informationsversorgung von Unternehmungen der
Papierindustrie in der Bundesrepublik Deutschland

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	36.630
Abstell-Nr. :	A 19/1015
Sachgebiete :	
	2
	00182102

<u>Inhaltsverzeichnis</u>	Seite
1. Problemstellung und Gang der Untersuchung	10
1.1. Problemstellung	10
1.2. Gang der Untersuchung	16
2. Der Entwicklungsstand von Planungssystemen in der Papierindustrie der Bundesrepublik Deutschland	19
2.1. Die Entwicklung der Unternehmungspla- nung in der Bundesrepublik Deutschland	19
2.2. Charakterisierung der untersuchten Branche	23
2.3. Bestandteile von Planungssystemen	27
2.3.1. Planungsträger	27
2.3.1.1. Träger der Formalplanung	27
2.3.1.1.1. Zuständigkeit	27
2.3.1.1.2. Organisatorisch-hierarchi- sche Einordnung	28
2.3.1.2. Träger der Sachplanung	28
2.3.1.3. Art und Ausmaß der Beteiligung der Träger der Sachplanung an Teilfunktionen der Planung	28
2.3.1.3.1. Aufstellung von Planent- würfen	29
2.3.1.3.2. Lieferung und Auswertung planungsrelevanter Infor- mationen	30
2.3.1.3.3. Koordination und Integra- tion von Teilplänen	31
2.3.1.3.4. Entscheidungen über Pläne und Vorgabe von Zielen	32
2.3.2. Teilpläne	34
2.3.2.1. Arten und Fristigkeiten der Teilpläne	34
2.3.2.2. Planbestandteile	35
2.3.3. Informationsbasis	39
2.3.4. Planungsmethoden (-instrumente)	40
2.3.4.1. Der Einsatz von Planungsmetho- den bei der Problemerkennung	40
2.3.4.2. Der Einsatz von Planungsmetho- den bei der Problemlösung	41

	Seite
2.4. Aufbauprinzipien von Planungssystemen	43
2.4.1. Mehrstufigkeit	43
2.4.1.1. Sachliche Mehrstufigkeit	43
2.4.1.2. Zeitliche Mehrstufigkeit	45
2.4.2. Ableitungsrichtung bei der Plan- erstellung	45
2.4.3. Planabstimmungen	46
2.4.4. Plananpassungen	47
2.5. Formalisierung des Planungssystems	48
2.6. Zusammenfassende Beurteilung des Ent- wicklungsstandes der Planungssysteme der Branche	49
2.7. Weiterentwicklungsbestrebungen bei der Ausgestaltung der Planungssysteme	52
2.7.1. Zufriedenheit mit den derzeit praktizierten Planungssystemen	52
2.7.2. Erwartungen an ein leistungsfä- higes Planungssystem	53
2.7.3. Vorgesehene Weiterentwicklungen der Planungssysteme	55
3. Der planungsorientierte Informationsbedarf der Planungsträger	56
3.1. Unternehmungsplanung als informations- verarbeitender Problemformulierungs- und Problemlösungsprozeß	56
3.1.1. Begriffliche Grundlagen	56
3.1.1.1. Planungsbegriff	56
3.1.1.2. Planungsproblem	57
3.1.1.3. Planungsprozeß	61
3.1.2. Planungsprozeßphasen	63
3.1.2.1. Problemformulierungsphase	63
3.1.2.1.1. Problemerkennung	63
3.1.2.1.2. Problemeurteilung	64
3.1.2.1.3. Problemanalyse	66
3.1.2.1.4. Problemdefinition	66
3.1.2.2. Problemlösungsphase	68
3.1.2.2.1. Alternativensuche	68
3.1.2.2.2. Alternativenbewertung (Entscheidung)	69

3.2. Der Informationsbedarf der Planungsträger in den Funktionsbereichen Absatz/Marketing, Technik/Produktion und Beschaffung der untersuchten Unternehmungen	70
3.2.1. Das Planungsproblem als Ausgangspunkt für die Ermittlung des planungsorientierten Informationsbedarfs	70
3.2.2. Planungsprobleme in der Papierindustrie	77
3.2.2.1. Systematisierung von Planungsproblemen	77
3.2.2.1.1. Strategische Planungsprobleme	77
3.2.2.1.2. Dispositiv-taktische Planungsprobleme	79
3.2.2.1.3. Operative Planungsprobleme	80
3.2.2.2. Planungsprobleme im Bereich Absatz/Marketing	81
3.2.2.3. Planungsprobleme im Bereich Technik/Produktion	86
3.2.2.4. Planungsprobleme im Bereich Beschaffung	89
3.2.3. Branchenspezifisches Planungsprofil	91
3.2.4. Planungsprozeß- und planungsproblemorientierte Ableitung des Informationsbedarfs	94
3.2.4.1. Begriff: Planungsinformation	94
3.2.4.2. Anforderungen an Planungsinformationen in den einzelnen Phasen des Planungsprozesses	94
3.2.4.3. Deduktion planungsprozeßspezifischer Informationen aus den konkreten Planungsproblemen mit Hilfe einer Problem/Prozeß-Matrix	100
4. Das planungsorientierte Informationsangebot	104
4.1. Die Berücksichtigung des Planungsaspektes im Entwicklungsprozeß des Rechnungswesens	104
4.1.1. Die Stellung der Planung(-rechnung) im traditionellen Gliederungskonzept des Rechnungswesens	105
4.1.2. Kosten- und leistungsbezogene Ansätze zur Verbesserung des planungsorientierten Informationsangebots	110

	Seite
4.1.2.1. Entwicklungslinien der Kosten- und Leistungsrechnung im Wandel unterschiedlicher Zwecksetzungen	110
4.1.2.2. Grenzplankostenrechnung	116
4.1.2.3. Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten (P. Riebel)	118
4.1.2.4. Periodenerfolgsrechenmodell (G. Laßmann)	120
4.1.3. Neuere Ansätze zur Erweiterung des Rechnungswesens zu einem umfassenderen Informationssystem	122
4.1.3.1. Human Resource Accounting	122
4.1.3.2. Social Accounting	123
4.1.3.3. "Mehrebenen-Rechnungswesen"	126
4.1.3.4. Die Konzeption der Unternehmensrechnung	130
4.2. Ausgestaltungsformen des Rechnungswesens in Unternehmungen der Papierindustrie	135
4.2.1. An der Informationsversorgung für Planungszwecke beteiligte organisatorische Einheiten	135
4.2.2. Hauptzwecke der Kosten- und Leistungsrechnung in der Papierindustrie	135
4.2.3. Ausgestaltungsformen der Kosten- und Leistungsrechnung	141
4.2.4. Vertriebskostenrechnung	143
4.2.5. Zufriedenheit mit dem derzeitigen planungsorientierten Informationsangebot	146
5. Gestaltungsempfehlungen für eine planungsorientierte Informationsversorgung	150
5.1. Gestaltungsanforderungen und Gestaltungsentscheidungen	150
5.1.1. Planungssystemdeterminierte Gestaltungsanforderungen	152
5.1.1.1. Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit	154
5.1.1.2. Einfachheit und Transparenz	156
5.1.2. Gestaltungsentscheidungen	159
5.1.2.1. Entscheidungen über die Bildung planungsproblemspezifischer Informationsschwerpunkte	159
5.1.2.2. Entscheidungen über die planungsproblemspezifischen Informationsprogramme	162

	Seite
5.1.2.3. Entscheidungen über die Organisation der planungsorientierten Informationsversorgung	170
5.1.2.3.1. Organisation der Informationsversorgung zum Zwecke der Problemformulierung	174
5.1.2.3.2. Organisation der Informationsversorgung zum Zwecke der Problemlösung	177
5.1.2.3.3. Organisation der Informationsversorgung in Unternehmen der Papierindustrie	179
5.2. Gestaltungsrestriktionen	184
5.2.1. Organisationsbedingte Gestaltungsrestriktionen	184
5.2.1.1. Unternehmungsorganisation	184
5.2.1.2. Organisation der Unternehmungsplanung	187
5.2.2. Personalqualifikationsbedingte Gestaltungsrestriktionen	192
5.2.2.1. Mangelndes Methodenwissen	194
5.2.2.2. Mangelnde Problemformulierungsfähigkeit	195
5.2.2.3. Mangelnde Aus- und Weiterbildung des Managements	196
6. Schlußbetrachtung	198
Literaturverzeichnis	203