

Dr. Dieter Freiling

# Budgetierungs- und Controlling-Praxis

Gewinn-Management  
im mittleren Industriebetrieb

00198318

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftliche	
Inv.-Nr.	32.960
Abst.-Nr.	A.20/889
Sachgebiet:	1.2.6.2
	2.9

**GABLER**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Analyse des Istzustandes und der erforderlichen Aktivitäten</b>	<b>15</b>
11	Die typischen Schwachstellen der Mittelindustrie	17
111	Herkömmliche Führungstechnik	17
1111	Strukturkennzeichen und Beispieldaten eines Mittelbetriebes	17
1112	Unschärfe Unternehmensziele und zentrale Leitungs- organisation	19
1113	Führungsprozeß mit unzureichendem Instrumentarium	20
112	Aussagemängel des Rechnungswesens	22
1121	Der vorläufige Jahresabschluß der Rheinischen Werkzeugfabrik GmbH	22
1122	Rudimentäre innerbetriebliche Leistungsrechnung	23
1123	Einseitig handelsbilanzorientierte Finanzbuchhaltung	25
113	Finanzmanagement – nur nebenbei?	26
1131	Überschene Fälle zur Stärkung der Finanzkraft	26
1132	Ungenutzte Eigenfinanzierungsmöglichkeiten	27
1133	Das Dilemma zu knapper Kreditsicherheiten	28
114	Die Personalmotivation hat geringen Stellenwert	29
1141	Ohne Mitentscheidung der Leitenden erstarrt die Verwaltung	29
1142	Mangelnde Förderung der Mitarbeiter in Form von Weiterbildung	29
115	Aufblähung des Materialsortiments	30
1151	Sortimentsdifferenzierung drückt den Ertrag	30
1152	Unsystematische Lagerergänzungspolitik	31
116	Unerkannte Anomalien in der Fabrikation	31
1161	Übertriebenes Autarkiestreben	32
1162	Improvisierte Fertigungssteuerung	32
1163	Unklare Qualitätsdefinitionen	33
117	Gesunden oder Erkrankten am Verkauf?	34
1171	Die indirekten und direkten Preiskonzessionen	34
1172	Immobilität des Distributionssystems	35
1173	Sortimentsüberalterung und ineffiziente Produktinnovation	36
1174	Unsystematische Absatzmarktanalysen	36
12	Auch mittlere Unternehmen können Branchenführer werden	37
121	Ausgangspunkt sind präzise Zielsetzungen	37
1211	Improvisation oder Planung?	37
1212	Berücksichtigung unsicherer Erwartungen	38

1213	Lang-, mittel- und kurzfristige Planungszeiträume . . . . .	39
1214	Festlegung der dominanten Zielsetzung . . . . .	40
122	Das Taktieren mit Aktivitäten . . . . .	41
1221	Das Konzept der Führungserfolgskriterien . . . . .	41
1222	Bereichsweise Stärken-/Schwächen-Analyse . . . . .	45
1223	Management by Objectives and Results . . . . .	47
123	Die strategische Mittelfristplanung . . . . .	47
1231	Die strategischen Lücken bzw. Überhänge . . . . .	47
1232	Matrix der Marktsegmentbedarfe und Problemlösungsprodukte . . . . .	49
1233	Analytische Bewertung neuer Markt-/Produktstrategien . . . . .	50
124	Das strategische Jahreskonzept . . . . .	52
1241	Die Defensivstrategie in Krisenzeiten . . . . .	52
1242	Die Strategie des Stellungskampfes bei Stagnation . . . . .	53
1243	Offensive Strategie zur Verwirklichung von Wachstumszielen . . . . .	53
<b>6 2</b>	<b>Durchführung einer integrierten Unternehmensbudgetierung . . . . .</b>	<b>57</b>
21	Voraussetzungen und Vorbereitungen . . . . .	59
211	Unternehmensstrukturelle Mindestbedingungen . . . . .	59
2111	Steuerung des Unternehmens im Regelkreis . . . . .	59
2112	Ist die Unternehmensgröße ein Kriterium? . . . . .	61
2113	Umfang des Vertriebs- und Produktionsprogramms . . . . .	62
212	Organisatorische und personelle Voraussetzungen . . . . .	63
2121	Systematische Erfassung, Auswertung und Verbuchung der Urbelege . . . . .	63
2122	Erforderliche EDV-Hardware . . . . .	64
2123	Personelle Ausstattung und psychologische Einstellung . . . . .	65
213	Vorbereitende Maßnahmen . . . . .	66
2131	Aufgabennetzplan zur Budgeterstellung . . . . .	67
2132	Bekanntgabe der Jahresziele zur Erarbeitung von Budgetvorschlägen . . . . .	68
2133	Fixierung der Eckwerte . . . . .	69
22	Jahres- und Quartalsunternehmensbudget . . . . .	71
— 221	<u>Vertriebsbudget</u> . . . . .	71
2211	Marktanteilsanalyse und -prognose . . . . .	71
22111	Bestimmung des regionalen Marktpotentials und des eigenen Anteils . . . . .	71
22112	Feststellung der betriebstypischen Absatzfunktion . . . . .	72
22113	EDV-Forecasterprogramme für artikelweisen Absatz . . . . .	75
22114	Marktanteilsprognose . . . . .	76
2212	Absatzbudget nach Vertriebswegen und Kostenträgern . . . . .	76
22121	Bereitstellung aller Vertriebsprogrammdateien . . . . .	76
22122	Festlegung des Verkaufssortiments . . . . .	77
22123	Planung des Marketing-Mix . . . . .	78

22124	Budgeterstellung .....	79
2213	Quartals-Dispositionsbudget zur Fertiglagerergänzung .....	80
22131	Feststellung des kurzfristigen Händlerbedarfs .....	80
22132	Optimale Fertiglagerplanung .....	81
22133	Wöchentliche Verfügbarkeitsrechnung .....	84
22134	Disposition der Fertigfabrikateablieferung und Handelswarenbeschaffung .....	86
— 222	<u>Produktionsbudget</u> .....	86
2221	Kapazitätsbudget der Fertigungsstellen .....	86
22211	Jahres-Normal-Mannstunden für tempoabhängige Fertigungsstellen .....	87
22212	Jahres-Normal-Maschinenstunden für aggregatabhängige Fertigungsstellen .....	89
22213	EDV-Datei der verfügbaren Fertigungskapazitäten .....	89
2222	Beschäftigungsbudget der Fertigungsstellen .....	90
22221	Bestätigung des Dispositionsbudgets durch das Ablieferbudget .....	90
22222	Die Stücklisten- und Arbeitsgangauflösung mit EDV-Processor .....	91
22223	Kapazitätsauslastungsplanung .....	92
22224	Optimale Lagerplanung unfertiger Erzeugnisse .....	93
22225	Voraussetzungen und Folgerungen des Produktionsbudgets .....	96
222251	Eigenfertigung oder Fremdbezug .....	96
222252	Lösung von Produktionsalternativen (Linear Programming) .....	99
222253	Auflösung des Produktionsbudgets in die wöchentliche Auftragsterminierung .....	100
— 223	<u>Zukaufsbudget</u> .....	101
2231	Einkaufsplanung für Rohmaterial, Bezugsteile und Fremdveredelungen .....	101
22311	Vorbereitungen zur Bruttomaterialdisposition .....	101
22312	Nettobedarfermittlung durch EDV-Simulation .....	102
22313	Festlegung der Standardpreise .....	103
2232	Artikelabhängige Werkzeuge, Handels- und Fremdwaren .....	104
2233	Fremdvergebener Werbeetat und sonstige Dienstleistungen .....	104
— 224	<u>Personalbudget</u> .....	105
2241	Planungsaufgaben im Personalbereich .....	105
2242	Direkter Personalbedarf laut Arbeitsgangprocessor .....	105
2243	<u>Köpfe- und Entgeltplanung der Kostenstellen</u> .....	106
— 225	<u>Investitionsbudget</u> .....	107
2251	Objektauswahl im Vertriebs-, Produktions- und Finanzbereich .....	107
2252	Begründung der Investitionsanträge .....	108
2253	Investitionsprüfungsmethoden .....	110
2254	Rangreihe der genehmigten Investitionsprojekte .....	110
2255	Einbeziehung von Initialkostenprojekten .....	111
— 226	<u>Kostenbudget</u> .....	112
o 2261	Kostenartenbudgets .....	112
22611	Mengenansätze der Plankostenarten .....	112
22612	Ergänzende Finanzdaten .....	113

22613	Organisation der Planbetriebsabrechnung	114
o 2262	Kostenstellenbudgets	115
22621	Grundlagen der flexiblen Plankostenstellenrechnung	115
22622	Verrechnung der Allgemeinen, Materialneben- und Fertigungshilfsstellen	117
22623	Fertigungsstellen (Platzkostenrechnung)	118
22624	Vertriebshilfs- und -hauptstellen	119
22625	Verwaltungs- und neutraler Bereich	119
o 2263	Kostenträgerbudgets im Fertigungsbereich	120
22631	Grundlagen der flexiblen Plankostenträgerrechnung	120
22632	Auftragsabrechnung mit Plan- und Istwerten (Vor- und Nachkalkulation)	122
22633	Partielle Kreditierung der Betriebsablieferungen mit EDV	123
22634	Unfertige Erzeugnisse und noch zu tilgende Kostenbestände	125
o 2264	Deckungsbeitragsbudgets im Vertriebsbereich	125
22641	Grundlagen der Stufendeckungsbeitragsrechnung	125
22642	Beschäftigungsorientierte Deckungsbeitragsrechnung für verkaufte Eigenprodukte	126
22643	Grenzertragsorientierte Deckungsbeitragsrechnung für verkaufte Fremdwaren	127
2265	Gesamt-Plankosten-/Plandeckungsvergleich	127
227	<u>Ergebnis- und Finanzbudget</u>	128
2271	Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung	128
22711	Überleitung des kalkulatorischen in das bilanzielle Planergebnis	128
22712	Ergebnisvarianten bei unzureichender Budgeterfüllung	130
2272	Planbilanz	131
2273	Zahlungsbudget	132
22731	Cash-flow-Planung	132
22732	Planung der Investitionszahlungen	133
2274	Kapitalbedarfsbudget	133
22741	Working-Capital-Planung	134
22742	Liquiditätsreserveplanung	135
23	Dynamisierte Monats- und Quartalsfortschreibung des Jahresbudgets	136
231	Notwendigkeit rollender Aktualisierung	136
2311	Absatz- und Dispositionsänderungen	137
2312	Abliefer- und Produktionsänderungen	138
2313	Material- und Personalbeschaffungsänderungen	138
232	Änderungshochrechnung auf das Jahresergebnisbudget	139
<b>3</b>	<b>Praxis des Controlling in mittleren Unternehmen</b>	<b>145</b>
31	Methodik eines Informations- und Kontroll-Systems (MICS)	147
311	Organisation der integrierten Budgetkontrolle	147
3111	Umfassende und fallweise Controllingaufgaben	147

31111	Periodische Ergebniskontrollen	147
31112	Projektweise Kontrollrevisionen	148
3112	MICS-Durchführung unter EDV-Einsatz	148
31121	Partielles Controlling mit EDV als Abrechnungsinstrument	149
31122	Integriertes Controlling mit EDV als Entscheidungsinstrument	149
3113	Positionelle Einordnung des Controllers	150
31131	Finanzgeschäftsführung mit Budgetstabsstelle	151
31132	Erweiterte Geschäftsleitung mit Controller	151
312	Prinzipien der Kontrolldurchführung	152
3121	Zielkontrolle mit dem ROI-System	152
3122	Gewinnung sicherer bzw. normativer Daten	156
3123	Entscheidungsverbesserung durch Verprobungsrechnungen	157
313	Die periodischen Budgetkontrollen als Informationssystem	158
3131	Die Kritik der statistischen Vernunft	158
3132	Umfang und Inhalt der Tagesinformationen	159
3133	Die Monatsberichterstattung als zentrales Kontrollinstrument	160
3134	Abteilungsanalysen der Quartalskontrolle	162
3135	Die Jahresabschlußprüfung als Gegenkontrolle	162
32	Instrumentarium zur Ursachenanalyse der Budgetabweichungen	164
<u>321</u>	<u>Controlling-Mix des Vertriebes</u>	164
3211	Analyse von <u>Absatzmengenänderungen</u>	164
32111	Marktsättigungsgrad und Anteilskontrolle	164
32112	Bestsellerliste mit Produktaltersschichtung	166
32113	$\chi^2$ -Signifikanztest des Absatz-Forecasters	167
32114	Quartalsweiser Auftragseingang-/Dispositionsabgleich	169
32115	Verprobung der Lieferbereitschaft mit Variations- und Sicherheitskoeffizienten	169
3212	Analyse von <u>Verkaufspreisänderungen</u>	172
32121	Break-even-point-Diagramm der Gewinnschwelle	172
32122	Grenzertragsdifferenzierung auf unelastischen Spezialmärkten	175
3213	Analyse der <u>Vertriebskostenänderungen</u>	176
32131	Werbeerfolgskontrolle	176
32132	Prüfung des kritischen Auftragswertes	177
32133	ABC-Analyse der Fertiglagerbestände	178
<u>322</u>	<u>Controllingverfahren der Produktion</u>	179
3221	Analyse der <u>Fertigungsmaterialabweichungen</u>	179
32211	Ursachenschlüssel der Stoffmehrverbräuche	179
32212	Ausbeuteoptimierung durch Operations Research	180
3222	Analyse der <u>Fertigungslohnabweichungen</u>	182
32221	Einheitenkontrolle des behinderten Tempos (E-Liste)	182
32222	Lohnniveauekontrolle der tariflichen Beibezahlungen (L-Liste)	184
32223	Lohnartenstatistik mit Ursachenschlüssel	185
3223	Spezielle <u>Fertigungskostenprüfungen</u>	187
32231	Wirkungsgradverprobung der Maschinenstundenplätze	187
32232	Losabrechnung der Abteilungsbestände	189

323	<u>Kontrolltechniken der Material- und Personalbereitstellung</u> . . . . .	190
3231	Controlling der Materialwirtschaft . . . . .	190
32311	Preis-/Inflationskontrolle durch Lifo-Indizes . . . . .	190
32312	Inkuranzanalyse der Rohstoffläger . . . . .	190
3232	Produktivitätsüberwachung im Personalbereich . . . . .	192
32321	Einsatzoptimierung von Fertigungskräften . . . . .	192
32322	Zeit-Belastungs-Diagramm der Verwaltungstätigkeiten . . . . .	193
324	<u>Internal Control des Investitionserfolges</u> . . . . .	194
3241	Verprobung der statischen durch dynamische Investitionsrechnungen . . . . .	194
32411	Vorkontrolle des Wiedergewinnungsrisikos . . . . .	194
32412	Simulation des Risikos interner Kapitalverzinsung . . . . .	196
3242	ProjektAbstimmung mit der Unternehmensstrategie . . . . .	197
32421	Bilanzorientierte Gleichgewichtsrendite beim Wachstum . . . . .	197
32422	Portfolio-Management synergetischer Investitionen . . . . .	198
3243	Ausnutzung des optimalen Ersatzzeitpunktes . . . . .	199
32431	Kapazitätserweiterungseffekt von Reinvestitionen . . . . .	199
32432	Vorbeugende Investitionen und Anlageninstandsetzung . . . . .	201
325	<u>Kosten- und Gutschriftenkontrolle</u> . . . . .	202
3251	Abweichungsanalyse der Bereitstellungsfaktoren . . . . .	202
32511	Isolierung von Faktorpreisänderungen . . . . .	202
32512	Aussonderung irrationalen Potentials . . . . .	203
3252	Multiflexibles Controlling von Kostenabweichungen im Fertigungsbereich . . . . .	203
32521	Eliminierung von Programm-, Verfahrens- und Serienänderungen . . . . .	203
32522	Verbrauchsabweichungen bei variablen Standardkosten . . . . .	205
325221	Unwirtschaftlichkeiten bei direkten Kosten . . . . .	205
325222	Flexible Bezugsgrößentarifsätze variabler Gemeinkosten . . . . .	206
32523	Verrechnung der Fixkosten bei Beschäftigungsänderungen . . . . .	208
3253	Kontrolle der Ablieferegutschriften bei Produktionsanpassungen . . . . .	209
32531	Leistungsvarianten bei zeitlicher und quantitativer Anpassung . . . . .	209
32532	Kosten- und Gutschriftenabweichungen infolge Intensitätsanpassung . . . . .	210
3254	Deckungsbeitragskontrolle der Vertriebsstufe . . . . .	212
32541	Grenznutzenkontrolle der Absatzwege . . . . .	212
32542	Vertriebsprogrammabweichungen bei Sortimentskupplung . . . . .	213
32543	Unteroptimale Verkaufspreisnachlässe bei abgestuften Serienqualitäten . . . . .	214
3255	Speed factor gestufter Leerkosten- und Abweichungsdeckung . . . . .	216
326	<u>Controlling-Mix der Finanzgebarung</u> . . . . .	218
3261	Ursachen abweichenden Finanzbedarfs . . . . .	218
32611	Analysierung kurzfristiger Liquiditätsveränderungen . . . . .	218
326111	Zahlungskontrolle, Liquiditätsstatus und Umschlagskennzahlen . . . . .	218
326112	Gründe veränderter Prozeßanordnungen und -geschwindigkeiten . . . . .	220
32612	Isolierung mittelfristiger Liquiditätsabweichungen . . . . .	221

326121	Bewegungsbilanzen und Mehr-Weniger-Finanzflußkontrollen . . . . .	221
326122	Beschäftigungs- und Programmänderungen als Haupteinflüsse . . . . .	223
32613	Kennzeichen langfristiger Liquiditätsstörungen . . . . .	224
326131	Jährliche Insolvenzdiagnose . . . . .	224
326132	Auswirkungen unangemessener Betriebsgrößenvariation . . . . .	226
3262	Optimierungskontrolle der Finanzierungsquellen . . . . .	226
32621	Leverage-Effekt oder vertikale Verschuldungsregel? . . . . .	226
32622	Ausnutzung steuerlicher Selbstfinanzierungsmöglichkeiten . . . . .	228
326221	Zeitliche Steuerverschiebung durch Bildung stiller Rücklagen . . . . .	228
326222	Der Finanzierungseffekt von Pensions- und anderen Rückstellungen . . . . .	229
326223	Steuerliche „Schütt-aus/Hol-zurück“-Politik bei Kapitalgesellschaften . . . . .	231
32623	Eigenfinanzierung durch neue Beteiligungsformen . . . . .	231
326231	Beteiligung von steuerlichen Abschreibungsfonds . . . . .	232
326232	Private Investitionsfinanzierungsgesellschaften als befristete Teilhaber . . . . .	233
32624	Optimale Kreditmischung und Sicherheitenverteilung . . . . .	234
3263	Abweichungen vom finanziellen Gleichgewicht . . . . .	236
32631	Nichteinhaltung der horizontalen Fristenkongruenz . . . . .	236
32632	Kostenungünstiges Verlassen des Kapitaloptimums . . . . .	237
<u>327</u>	<u>Ergebnis- und Managementkontrolle</u> . . . . .	<u>239</u>
3271	Kontrolle der wichtigsten Jahreszielgrößen . . . . .	239
32711	Abweichungen von Umsatzrendite und Kapitalumschlag (Iso-Gewinnkurven) . . . . .	239
32712	Wertschöpfungskennzahl und Sozialbilanz . . . . .	240
3272	Kriterien des Managementenerfolges . . . . .	242
32721	Matrixorganisation schafft Profitcenters . . . . .	242
32722	Maßstäbe des Gewinnmanagements . . . . .	243

## Anhang

I.	Musterbudget „Rheinische Werkzeugfabrik GmbH“ . . . . .	247
II.	Muster-Controlling „Rheinische Werkzeugfabrik GmbH“ . . . . .	279

Stichwortverzeichnis . . . . .	297
--------------------------------	-----