

3. Bestandteile des Management Accounting

a) Führungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnungssysteme

- jede führungsorientierte KoLei muss zukunftsbezogen sein
- Sammlung, Analyse und Verarbeitung von Informationen, die die Führungskräfte unterstützen
- Agieren, nicht reagieren ist wichtig!
- jede führungsorientierte KoLei muss in der Lage sein tatsächliche entscheidungsrelevante Größen zu liefern
- jede führungsorientierte KoLei muss die Kosten in fixe und variable aufteilen
- das System der Vollkostenrechnung ist zu Lieferung von entscheidungsorientierten Informationen ungeeignet; also ungeeignet für ein entscheidungsorientiertes Controlling

b) die Investitionsrechnung

- Kosten-Nutzen-Analyse
- Grenzen ermitteln
- Differenzierung und Verfeinerung muss dort Grenzen finden, wo der Nutzen die Kosten übersteigt!

c) die Finanzrechnung

Plankostenrechnung (PKR):

Systeme der PKR bestimmen planerisch die Kosten einer zukünftigen Periode

Plankosten: sind im Voraus bestimmte Kosten unter der Voraussetzung rationalen Handelns!

1. **starre PKR**: berücksichtigt keine Beschäftigungsschwankungen; der Beschäftigungsgrad ist konstant; es wird nicht in fixe und variable Kosten unterschieden
2. **flexible PKR**: berücksichtigt Beschäftigungsschwankungen

Planmenge: der mengenmäßige Faktoreinsatz der Produktionsfaktoren unter Zugrundelegung eines bestimmten geplanten Beschäftigungsgrades (Mengenansatz)

Planpreis: der von der betrieblichen Planung verwendete Verrechnungspreis; er soll dem zukünftigem Ist-Preis möglichst nahe kommen (Verrechnungspreisansatz)

Beschäftigungsgrad: Messung der Auslastung in Kapazitätseinheiten

Starre PKR: Die Beschäftigung ist fest vorgegeben-. Deshalb gibt es keine Kostenfunktion.

Bsp.: Plan-Bezugsgröße	12 000 Fertigungsstd.
Plan-Kostengesamtbetrag	93 600 €
Ist-Kosten	81 750 €
Ist-Bezugsgröße	9 000 Fertigungsstd.
Verrechnete Plan-Kosten	$\begin{aligned} &\text{Ist-Bezugsgröße * (Plankosten/Planbezugsgröße)} \\ &= 9 000 * (93 600 / 12 000) \\ &= 9 000 * 7,80 \\ &= 72 200 € \rightarrow \text{geht in die Kostenträgerrechnung ein!} \end{aligned}$

Flexible PKR: Die Beschäftigung ist variabel, kann also angepasst werden.

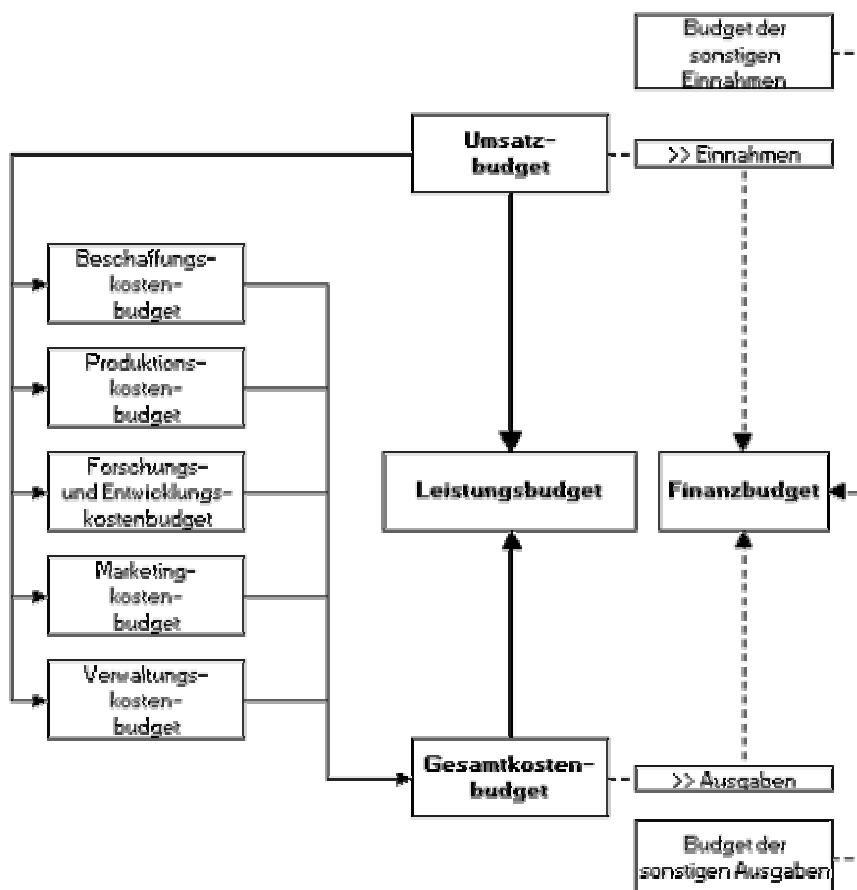
Bsp.: Plan-Bezugsgröße	12 000 Fertigungsstd.
Plan-Kostengesamtbetrag	93 600 €
davon fix	38 400 €
und variabel	55 200 €
Ist-Kosten zu Plan-Preisen	81 750 €
Ist-Kosten zu Ist-Preisen	86 437 €
Ist-Bezugsgröße	9 000 Fertigungsstd.
Soll-Kosten	$\begin{aligned} &\text{fixe Kosten + (Ist-Bezugsgröße/Plan-Bezugsgröße)*} \\ &\text{variable Kosten} \\ &= 38 400 + 0,75 / 55 200 \\ &= 79 800 € \end{aligned}$
Verrechnete Plan-Kosten	$\begin{aligned} &(\text{Gesamtplankosten/Plan-Bezugsgröße}) * \text{Ist-Bezugsgröße} \\ &= (93 600 / 12 000) * 9 000 \\ &= 70 200 € \end{aligned}$

E. Vom Management Accounting zum System der Jahresplanung und Jahresbudgetierung

Schon der Budgetbegriff wird in der Betriebswirtschaftslehre und in der betrieblichen Praxis unterschiedlich interpretiert. Angelehnt an den Etatbegriff öffentlicher Finanzverwaltungen wird "Budget" häufig als reine Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben in Form eines Finanzplanes oder Etats interpretiert. Andere Auffassungen dehnen den Begriff auf die gesamte Unternehmensplanung mit zahlreichen Einzelbudgets und Plangrößen aus.

1. Die Vorgehensschritte

Sowohl hinsichtlich der Hierarchiestufen des Unternehmens als auch hinsichtlich der Budgetperioden wird die Budgetierung im allgemeinen **mehrstufig** vorgenommen. Der Entscheidungsspielraum nimmt dabei gewöhnlich mit der Hierarchieebene ab. Hinsichtlich der Budgetperioden muß zwischen dem operativen und strategischen Budget unterschieden werden. Beim operativen Budget steuern die Entscheidungsträger einer Sparte oder eines Funktionsbereiches die nachgeordneten Abteilungen durch Vorgabe taktischer Budgets. Mit der Kürze der Budgetperiode nimmt dabei im Regelfall der Detaillierungsgrad zu und der Entscheidungsspielraum ab, so daß zeitliche und hierarchische Abstufung der Budgetierung in gleicher Richtung verlaufen. Um die Gefahr einer zu kurzfristigen Unternehmenspolitik zu vermeiden, müssen auch die kurzfristigen Budgetvorgaben in Übereinstimmung mit den langfristigen Unternehmenszielen und den strategischen Budgetvorgaben stehen.



Der erste Schritt im Budgetierungsprozeß ist im allgemeinen die Erstellung des **Umsatzbudgets**, weil davon wesentliche Teile der übrigen Budgets abhängen. Dem Umsatzbudget werden die Kostenbudgets der einzelnen Funktionsbereiche - bei divisionaler Organisation auch die Spartenbudgets - gegenübergestellt und zum Leistungsbudget verdichtet. Um den Finanzmittelbedarf zu ermitteln benötigt man zur Aufstellung des Finanzbudgets jedoch alle (nicht nur die betriebsbedingten) Einzahlungen und Auszahlungen.

2. Das Budgetierungssystem im Rahmen der Planung

Die historisch gewachsenen unterschiedlichen Interpretationsweisen spiegeln sich auch bei den Erklärungen zum Begriff der Budgetierung wider. Die weiteste Auslegung geht dabei von einer völligen Gleichsetzung von Budgetierung und Planung aus. Eine große Zahl von Autoren wertet hingegen nur einzelne Planungsstufen und Planungsfristigkeiten (beispielsweise die Jahresplanung, die operative Planung oder die taktische Planung) als Synonym zum Budgetbegriff. Tatsächlich hat sich eine Meinung durchgesetzt, die von einer weitgehenden Übereinstimmung der Budgetierung einerseits und bestimmten Planungsstufen/Planungsfristen andererseits ausgeht.

3. Fallbeispiele

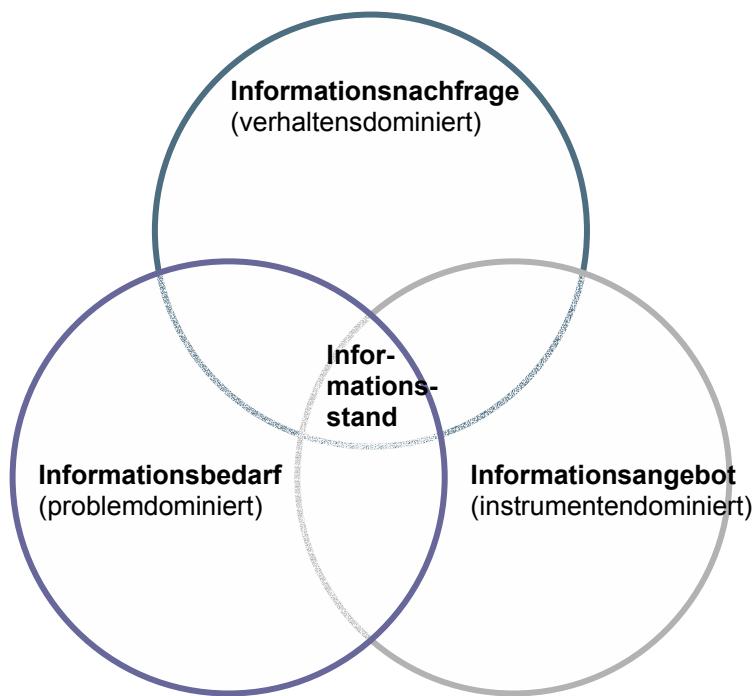
F. Ausbau zu einer Mehrjahresplanung

G. Aufbau der strategischen Planung

Aufbau der Unternehmensplanung Planung ist ein arbeitsteiliger Prozess, da die Komplexität der meisten Planungsprobleme so groß ist, daß sie nicht von einer Person (bzw. der obersten Unternehmensleitung als relativ kleiner Gruppe) bewältigt werden kann. Damit stellt sich die Frage nach der Verteilung der Planungsaufgaben.

Die strategische Planung: Darunter versteht man die langfristige (aber zeitlich begrenzte) Festlegung der Entwicklung der Unternehmung oder großer Teile der Unternehmung (der strategischen Geschäftseinheiten). Sie ist ebenfalls Aufgabe des oberen Managements, aber nicht mehr so stark wie die Grundsatzplanung an die Gründer gebunden. Ein Beispiel für strategische Entscheidungen ist die Erschließung eines neuen Marktes. Planung. Strategische Planung wird auch als "Aufgabenplanung" bezeichnet.

H. Aufbau eines umfassenden Informationsversorgungssystems



Durch die Abstimmung von Informationsangebot, -bedarf und -nachfrage wird dem Controlling eine umfassende Informationsfunktion zugewiesen, die letztlich eine entscheidungsbezogene, aggregierte und anpassungsfähige Informationsbereitstellung bedeutet.

Die Qualität der Informationsversorgung durch das Controlling hängt dabei in hohem Maße von der Qualität der verwendeten Informationen, des Informations-versorgungssystems und der bereitstehenden Datenbasis ab.

Informationsversorgungssystem

Bestandteile bzw. Phasen

- Informationsbedarfsanalyse
- Informationsbeschaffung
- Informationsaufbereitung
- Informationsübermittlung, -abgabe, -interpretation
- Informationsspeicherung

Kritik: Informationen...

- stehen zu spät zur Verfügung (überwiegend vergangenheitsorientiert),
- sind zu detailliert bzw. lang,
- sind unübersichtlich und umfangreich,
- enthalten nur die Daten, die sich quantifizieren lassen
 - ⇒ Bedingte Kritik?
 - vom Controller-Standpunkt her: JA
 - für Andere fehlt das qualitative
- sollten sich nicht widersprechen.

MIS

WER ...

- beschafft die Information?
- bereitet sie auf?
- koordiniert den Gesamtprozess?

Software sollte individuell im Betrieb entwickelt werden!

WO sitzen die Schnittstellenmanager/Koordinator?

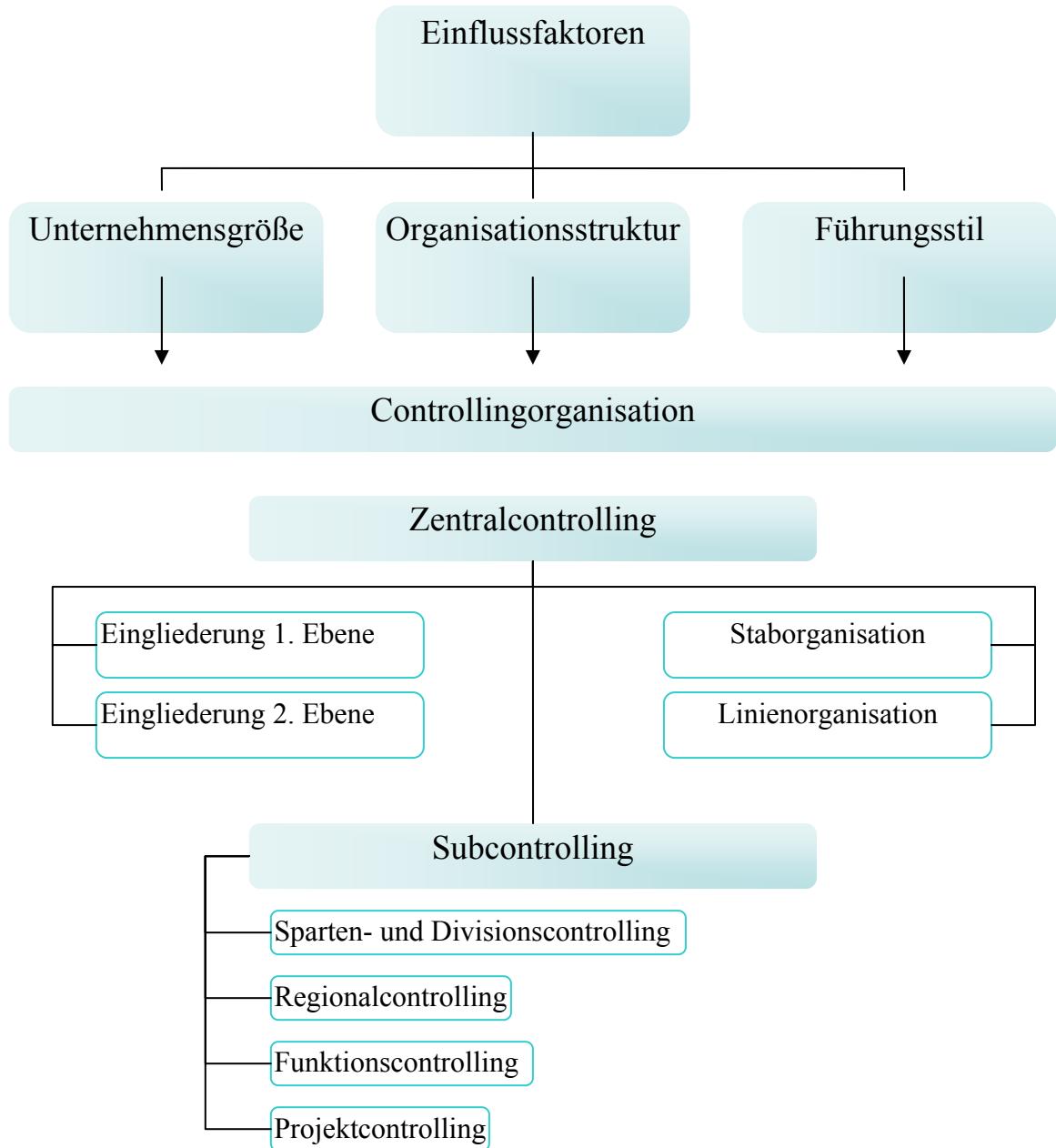
Controller

Informationsaufbereitung

Information = *Zweckbezogenes Wissen*

$$\text{Informationsgrad} = \frac{\text{vorhandene Information}}{\text{erforderliche Information}} \neq 1$$

I. Schaffung einer Controllingorganisation



Controllingorganisation:

Ist die Art und Weise, wie das Controlling innerhalb des Betriebes bzw. innerhalb des Unternehmens angeordnet ist und mit den anderen betrieblichen Funktionen interagiert. Man unterscheidet zwischen zentraler oder dezentraler Organisation.

Zentrale Controllingorganisation:

Das Controlling wird der Geschäftsführung zugeordnet. Daher ist das zentrale Controlling in eher autoritär geführten Unternehmen vorzufinden.

Vorteil: Effizient

Nachteil: stellt hohe persönliche und fachliche Anforderungen an den Controller

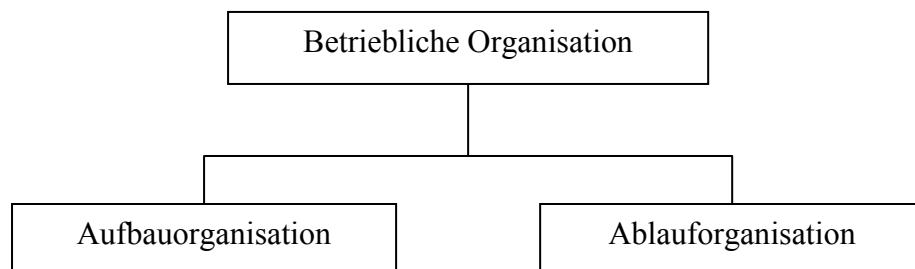
Dezentrale Controllingorganisation:

Das Controlling wird in den Abteilungen oder sogar in den Stäben angeordnet und ist in allen betrieblichen Ebenen vorzufinden. Daher ist keine Einzelperson für das Controlling verantwortlich. Dezentrales Controlling ist in nichtautoritär geführten Unternehmen vorzufinden.

Vorteil: hebt die operative Planung hervor und macht die Controller in allen Abteilungen zu Assistenten.

Nachteil: Verantwortung ist aufgeteilt

Formen der Controllingorganisation



J. Weitere Ausbaustufen des Controllingsystems

Controllingsystem

Def.: Controllingsystem ist ein Informationssystem, welches den Entscheidungsträgern eines Unternehmens die Informationen zur Verfügung stellt, die sie für eine zielgerechte Planung, Steuerung und Kontrolle benötigen. Es wird durch das Planungs- und Kontroll- sowie Informationsversorgungssystem unterstützt.

- Erfassung, Verarbeitung und Bewertung der Informationen,
- Aufbereiten für die Adressaten

