

Lukas Rieder

Management-Control-System

Integriert planen und steuern

UMFASSENDE
**EXCEL-
SIMULATION**
ZUM
DOWNLOAD

SCHÄFFER
POESCHEL

Management-Control-System

Lukas Rieder

Management-Control-System

Integriert planen und steuern

Dr. Lukas Rieder ist Gründer des Controller Zentrums St. Gallen und Mitgründer der IGC International Group of Controlling. Als Berater unterstützt er vor allem mittelständische Unternehmen und öffentliche Betriebe beim Aufbau und der Installation integrierter Planungs- und Steuerungssysteme. Als langjähriger Referent und Universitätsdozent hat er Controller-Lehrgänge aufgebaut und Tausende Führungskräfte in ganzheitlicher Unternehmensführung geschult.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4772-0 Bestell-Nr. 11457-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4773-7 Bestell-Nr. 11457-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4774-4 Bestell-Nr. 11457-0150

Lukas Rieder

Management – Control – System

1. Auflage, April 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): ©Elnur, Adobe Stock

Lektorat: Isolde Bacher

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort und Absicht

Nur Unternehmen und Organisationen, welche in allen externen und internen Dimensionen nachhaltig erfolgreich gesteuert werden, überleben langfristig. Weil Substitution alltäglich ist, bedarf es kontinuierlich neuer Produkte und Services, die von den Kunden zu genügend gewinnbringenden Preisen gekauft werden.

Zudem muss das Management mittelfristig die Kostenentwicklung so beherrschen, dass gegenüber der Konkurrenz ein Kostenvorteil resultiert. In hoch entwickelten Volkswirtschaften besteht – abgesehen von der Innovation – für viele Unternehmen (fast) nur noch die Chance, die eigenen Prozesse und Strukturen so zu gestalten, dass die Gesamtkosten unterproportional zu denjenigen der Konkurrenz wachsen. Denn einen Konkurrenten, der sein Angebot günstiger auf den Markt bringt, gibt es fast immer.

Diskussionen mit unseren Beratungskunden bestätigen regelmäßig, dass der Schlüssel zum Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile die durchgängige **Koordination** ist. Koordination setzt integriertes und vorausschauendes Vorgehen voraus. Sie erfordert für die Gesamtorganisation ein integriertes Planungs- und Steuerungssystem. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie auf der praktischen Erfahrung mit Führungsunterstützungssystemen in unterschiedlichsten Organisationen wird hier gezeigt, wie ein entsprechendes Management-Control-System aufzubauen ist.

Die Absicht ist, eine Systematik für die integrierte Planung und Steuerung sowie das dazu erforderliche Instrumentarium zu schaffen.

Integriert zu planen und zu steuern erfordert eine Werkzeugkiste, die alle Managementpersonen vom gesamtverantwortlichen Unternehmensleiter bis zum Gruppenleiter/Teamleiter so unterstützt, dass sie ganzheitlich führen können. Die Ganzheitlichkeit ist zu gewährleisten, indem

- alle Dimensionen eines Unternehmens und seiner Teile sowie alle Umweltdimensionen mit den Konsequenzen für interne Prozesse und Strukturen abgebildet werden,
- die Verzahnung von Strategie und Operation auch datenmäßig nachvollziehbar ist,
- die sich aus der Führungsarbeit ergebenden Anforderungen die Datenhaltung bestimmen (nicht die externe Berichterstattung),
- erkennbar ist, welche Festlegungen die Führungspersonen für ihren jeweiligen Bereich selbst zu treffen haben und wo das System automatisch rechnen kann.

Die Publikation will eine Vorlage für die kompromisslos managementrelevante (Um-) Gestaltung des eigenen Planungs- und Steuerungssystems sein. Sie legt offen, wie die installierten ERP-Funktionalitäten (Enterprise Resource Planning System) und das damit verbundene Management-Accounting-System umzubauen sind, damit die Führungskräfte aller Stufen jeweils die Informationen zu den Größen erhalten, welche sie in ihrem Bereich direkt beeinflussen können.

Die Erkenntnisse gelten für verschiedene Arten von Unternehmen, seien sie **Dienstleister, Projektentwickler, Händler oder Produzenten**. Auch die meisten **öffentlichen Verwaltungen** und **NGO** zeichnen sich durch immensen Koordinationsbedarf aus. Da die Darstellung der kompletten Systematik sehr umfangreich ist, gleichzeitig aber die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten ist, besteht diese Publikation aus zwei Teilen:

1. aus dem **Buch** mit der Beschreibung der Grundlagen sowie der Modelle mit ihren Abhängigkeiten,
2. aus einem umfassenden, programmierten **Simulationsmodell**, welches es ermöglicht, alle Abhängigkeiten, Strukturen sowie die eingesetzten Berechnungsmethoden in ihren Einzelheiten zu erforschen.

Das **Simulationsmodell** ist komplett in Excel aufgebaut, soweit möglich in Form von Datenbanken. Excel wurde gewählt, weil dieses Werkzeug den meisten Lesern schon zur Verfügung steht und bekannt ist. Viele Standardfunktionalitäten eines ERP, z. B. Umsatz- und Produktionsplanung, sind im Modell schon enthalten. Dadurch sind die Voraussetzungen geschaffen, um von der Gesamtsicht bis zum einzelnen Datensatz zu gelangen. Weiter besteht im Modell die Möglichkeit, Ausgangswerte zu verändern und zu verfolgen, wie sich diese Änderungen in allen verbundenen Auswertungen über mehrere Jahre auswirken.

Als Beispielunternehmen dient die Ringbuch AG. Dem Namen entsprechend produziert und verkauft dieses Unternehmen Ringbücher, wie sie trotz elektronischer Datenspeicherung immer noch und überall im Einsatz sind. Die selbst hergestellten Ringbuchartikel sowie ein Handelswarensortiment werden in verschiedenen Verkaufsgebieten und Ländern über mehrere Absatzkanäle vertrieben, was zu einer realitätsnahen Komplexität des Gesamtmodells führt. Das Simulationsmodell umfasst mehr als 500.000 Datenzellen. Dadurch wird auch der Nachweis erbracht, dass das integrierte Planungs- und Steuerungssystem real umsetzbar ist. Die Allgemeingültigkeit ist insofern gegeben, als die Vorlagen im technisch-planerischen Bereich auch an die Gegebenheiten von **Dienstleistungsorganisationen** aller Art anpassbar sind.

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 (v. a. ERP) bauen und pflegen.
- **Unternehmensberater**, die ihre Kundenunternehmen beim Aufbau einer ganzheitlichen Managementsystematik unterstützen und dazu managementrelevante Umsetzungsvor-

lagen 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 v. a. die Verbindung der managementrelevanten Grundlagen mit den praktischen Beispielen eine Unterstützung dabei 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«.

Anmerkungen

- Geschlechtsspezifische Ausdrücke gelten sinngemäß für Damen und Herren.
- Soweit möglich, wurden Originalwerke zitiert. Dadurch soll auch darauf hingewiesen werden, dass viele gute Vorschläge zur Unterstützung integrierter und ganzheitlicher Führung schon etliche Jahre bekannt sind, in Wissenschaft und Praxis aber noch ungenügend angewendet werden.
- Das Simulationsmodell basiert aus technischen Gründen auf den Jahren 2011 bis 2015. Diese Jahreszahlen wurden verwendet, um mit datumsbezogenen Funktionen arbeiten zu können. Mit zukunftsbezogenen Jahreszahlen kann in Excel nur beschränkt gerechnet werden.

Dank

Viele Personen haben zur Entstehung dieser Systematik und Publikation bedeutende Beiträge geleistet:

- Führungskräfte von kleinen bis zu sehr großen international agierenden Unternehmen verschiedenster Branchen haben uns als Gegenüber in unseren Beratungsprojekten immer wieder den Spiegel vorgehalten, aber auch wichtige Ideen für Verbesserungen und Weiterentwicklungen geliefert.
- Unzählige Kursteilnehmer haben unsere Vorschläge intensiv hinterfragt, ihre Anwendbarkeit überprüft und weiterführende Ideen eingebracht.
- Forscher, v. a. aus den Gebieten systemorientiertes Management und Kybernetik, haben mit ihren Publikationen Erkenntnisse zur ganzheitlichen Führung geliefert, welche in die Erarbeitung der Systematik einfließen konnten.
- Anwendungsorientierte Beraterkollegen, v. a. vom Controller Zentrum St. Gallen (CZSG), von der Contool Management Information St. Gallen AG und von der International Group of Controlling (IGC) waren unsere Sparringpartner, wenn es um Fragen der Abbildbarkeit von Kenngrößen und Vorsteuerungsgrößen ging.
- Dkfm. Markus Berger-Vogel hat auf der Basis seiner langjährigen Erfahrungen aus Beratung und Schulung das Modell validiert und seine Anwendbarkeit getestet sowie viele inhaltliche Verbesserungen angeregt.
- Dipl.-Ing. ETH/MBA Markus Orenge brachte sein Know-how zur Gestaltung und Implementation lebensfähiger Systeme ein und prüfte darauf basierend den Text auf Widerspruchsfreiheit.

- Frau B. Rieder hat durch ihr Lektorat Stil, Text und Darstellungen maßgeblich verbessert.

Allen diesen Personen gebührt aufrichtiger Dank. Erst ihre Beiträge haben es ermöglicht, diese Systematik des Management-Control-Systems zu publizieren.

St. Gallen, 2020

Lukas Rieder

Inhaltsübersicht

Vorwort und Absicht	7
Inhaltsübersicht	11
Inhaltsverzeichnis	13
0 Übersicht, Ziel und Abgrenzung	19
1 Unternehmenszweck und integrale Steuerung	27
2 Lernen von integrierten Management-Modellen	67
3 Weitere Anforderungen an integrierte Planungssysteme	89
4 Elemente und Inhalte integrierter Jahresplanung	95
5 Erfassung der Leistungen, Kosten und Erlöse	197
6 Plan-, Soll- und Ist-Vergleiche	223
7 Nach der Planung ist vor der Planung: neues Jahr, neue Herausforderungen	251
8 Entwicklungen in den Folgejahren	271
9 Vorsteuerung und Frühwarnung	293
10 Konsequenzen für die Mittelfristplanung	315
11 Alle Systeme koordiniert?	321
12 Dokumentation des Simulationsmodells	327
Glossar	333
Abkürzungsverzeichnis	339
Abbildungsverzeichnis	343
Literaturverzeichnis	349
Stichwortverzeichnis	351