

# Inhaltsverzeichnis

Zusammengefaßte Inhaltsübersicht .....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIX

## Teil I

### Grundlegung

*Von Prof. Dr. Dietger Hahn*

<b>1 Unternehmung und Unternehmensführung .....</b>	<b>3</b>
11 Charakterisierung der Unternehmung auf systemtheoretischer Grundlage .....	4
11 1 Grundsätzliches zum Systembegriff .....	4
11 2 Charakterisierung des Systems Unternehmung und grundlegender Subsysteme .....	6
11 21 Unternehmung als System .....	6
11 22 Grundlegende Subsysteme der Unternehmung .....	8
11 221 Zielsystem der Unternehmung .....	8
11 222 Potential- und Aktionssystem der Unternehmung .....	12
11 3 System Industrieunternehmung .....	18
12 Charakterisierung der Führung des Systems Unternehmung auf entscheidungstheoretischer Grundlage .....	21
12 1 Führungsbegriffe .....	21
12 2 Führung als Institution .....	21
12 3 Führung als Prozeß .....	23
<b>2 Planung und Kontrolle und Planungs- und Kontrollrechnung in der Unternehmung .....</b>	<b>29</b>
21 Planung und Kontrolle als Phasen des Führungsprozesses .....	29
22 Planung und Kontrolle in der Unternehmung als System vermaschter Regelkreise .....	32
	XI

23	Planungs- und Kontrollrechnung als Ausdruck quantifizierter Planung und Kontrolle .....	35
24	Planungs- und Kontrollrechnung bei unterschiedlichen Annahmen über künftige Umweltsituationen und bei unterschiedlicher Zielsetzung .....	39
<b>3</b>	<b>Planungs- und Kontrollsysteme/Plan- und Berichtssysteme .....</b>	<b>51</b>
31	Zu den Begriffen Planungs- und Kontrollsystem/Plan- und Berichtssystem .....	51
32	Systemanalyse — Charakterisierungsmerkmale eines Planungs- und Kontrollsystems/Plan- und Berichtssystems .....	53
33	Systementwurf — Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Planungs- und Kontroll- systems/Plan- und Berichtssystems .....	60
33 1	Grundsätzliche Ausgestaltungsmöglichkeiten .....	60
33 11	Ziele, Potentiale, Aktionen, Aktionsobjekte als Gegenstände qualitativer und quantitativer Planung .....	60
33 12	Planungssystem auf der Basis periodischer und aperiodischer Teilplanungen für organisatorische Einheiten und Projekte .....	63
33 2	Pragmatische Kennzeichnung der Teilplanungskomplexe eines Planungs- systems (generelle Zielplanung; strategische Planung; operative Planung; gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung) .....	70
<b>4</b>	<b>Ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) .....</b>	<b>83</b>
41	Wertgrößen des Rechnungs- und Finanzwesens als Grundlagen der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung .....	83
41 1	Gliederung der Wertgrößen .....	83
41 2	Verarbeitung der Wertgrößen im Rechnungs- und Finanzwesen .....	87
42	Unternehmensziele Ergebnis und Liquidität als Ausgangspunkte für die Gestaltung der Planungs- und Kontrollrechnung .....	95
42 1	Ableitung der Ziele unter systemtheoretischem Aspekt .....	95
42 2	Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug der Ziele in der Unternehmung .....	97
42 21	Ergebnis und Rentabilität .....	97
42 211	Inhalt der Ergebnis- und Rentabilitätsziele .....	97
42 212	Ausmaß des Ergebnisziels .....	100
42 213	Zeitlicher Bezug des Ergebnisziels .....	103
42 22	Liquidität .....	104
43	Beziehungen zwischen den Zielen Ergebnis, Rentabilität und Liquidität .....	106
43 1	Beziehungen zwischen den Zielen Gewinnstreben und Rentabilitätsstreben .....	106
43 11	Grundlegendes zu den Beziehungen bei konstantem und variablem Kapital .....	106

43 12	Beziehungen zwischen Gewinnstreben und Rentabilitätsstreben bei nichtlinearer Gewinnfunktion.....	109
43 13	Beziehungen zwischen Gewinnstreben und Rentabilitätsstreben bei linearer Gewinnfunktion .....	112
43 2	Beziehungen zwischen den Zielen Gewinnstreben und Umsatzstreben .....	114
43 3	Zusammenfassende Betrachtung der Zielbeziehungen .....	115
43 4	Beziehungen zwischen den Zielen Ergebnis und Liquidität.....	116
44	Ableitung des Zahlenwerks der integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung (PuK) aus den oberen monetären Zielen der Unternehmung .....	117
44 1	Grundschemata der PuK.....	117
44 2	Hauptzwecke der PuK.....	126
44 21	Verbesserung der Führung durch Planung von Zielen (Management by Objectives).....	127
44 22	Verbesserung der Führung durch Auswertung spezifischer Kontrollergebnisse (Management by Exception) .....	128
44 23	Verbesserung der Führung durch Koppelung der Zielplanung und Zielerreichungskontrolle mit der Führungskräftevergütung.....	129

## Teil II

### Allgemeine Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten einer integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung für Unternehmungen mit unterschiedlicher Aufbauorganisation

*Von Prof. Dr. Dietger Hahn*

5	<b>PuK im Planungs- und Kontrollsystem von Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation .....</b>	<b>137</b>
51	Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick .....	137
51 1	Aufbauorganisation und Planrahmen.....	138
51 2	PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument.....	144
51 3	Analysen und Prognosen im Hinblick auf Umwelt und Unternehmung .....	164
51 31	Umwelt- und Unternehmungsanalysen .....	165
51 32	Umweltprognosen .....	167
51 321	Begriff, Zweck und Gliederungsmöglichkeiten von Umweltprognosen .....	168
51 322	Objekte und Verfahren qualitativer Umweltprognosen.....	170

51 323	Objekte und Verfahren quantitativer Umweltprognosen . . .	171
51 324	Kombinierte qualitative und quantitative Umweltprognosen	173
51 3241	Szenario-Technik . . . . .	173
51 3242	Frühwarnsysteme . . . . .	176
52	PuK im Rahmen der generellen Zielplanung . . . . .	181
52 1	Zielplanungsprozeß . . . . .	181
52 2	Generelle monetäre Ziele als Planungsobjekt und Planungsergebnis . . . . .	184
53	PuK im Rahmen der Programm- und Potentialplanung — im Rahmen der strategischen Planung . . . . .	193
53 1	Produktprogramm- und Potentialplanung . . . . .	194
53 11	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der Produktprogramm- und Potentialplanung . . . . .	194
53 12	Suchphase: Ermittlung von Produktprogramm- und Betriebsmittelalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Restriktionen . . . . .	196
53 121	Produkt- und Produktprogrammalternativen . . . . .	196
53 122	Betriebsmittelalternativen (interne und externe Investitions-/Desinvestitionsalternativen) . . . . .	205
53 13	Beurteilungsphase: Zielorientierte Beurteilung der alternativen Produktprogramm- und Betriebsmittelvariationen . . . . .	206
53 131	Grundsätzliches . . . . .	206
53 132	Ergebnisorientierte Beurteilung einzelner Investitionsobjekte . . . . .	208
53 1321	Beurteilung auf der Basis statischer und dynamischer Investitionsrechnungsverfahren . . . . .	209
53 1322	Einbeziehung des Entscheidungsbaumverfahrens	217
53 133	Ergebnisorientierte Beurteilung des Investitionsprogramms und Ermittlung des Außenfinanzierungsbedarfs . . . . .	222
53 134	Ergebnis- und finanzierungsorientierte/liquiditätsorientierte simultane Investitions- und Finanzierungsplanung im Rahmen der Gesamtplanung . . . . .	226
53 1341	Ergebnis- und finanzierungsorientierte Beurteilung von Investitionsobjekten/-programmen bei simultaner Ergebnis-, Investitions- und Finanzierungsplanung (Erklärungsmodell) . . . . .	227
53 1342	Ergebnis- und finanzierungsorientierte Beurteilung von Investitionsprogrammen bei simultaner Produktions-, Ergebnis-, Investitions- und Finanzierungsplanung (Entscheidungsmodell) . . . . .	229
53 13421	Zur Problemstellung . . . . .	229

	53 13422	Simultane Investitions- und Finanzplanung .....	231
	53 13423	Simultane Investitions- und Produktionsplanung .....	234
	53 13424	Informationsgehalt der Modelle .....	243
53 14		Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Produkt- und Investitionsprogramms mit dazugehöriger Erlös- und Ergebnisplanung .....	245
53 2		Organisations- und Rechtsform-/Rechtsstrukturplanung .....	248
53 21		Planungsprozeß .....	248
53 22		Organisationsmodelle als Planungsobjekt und Planungsergebnis ...	251
53 23		Rechtsform/Rechtsstruktur als Planungsobjekt und Planungsergebnis .....	259
54		PuK im Rahmen der Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potentialen — im Rahmen der operativen Planung .....	262
54 1		Produktprogrammplanung .....	263
54 11		Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes und der Ziele der mittel- und kurzfristigen Produktprogrammplanung ...	263
54 12		Suchphase: Ermittlung von Produktprogrammalternativen unter Berücksichtigung spezifischer Einflußfaktoren/Restriktionen .....	265
54 121		Restriktionen aus dem Absatzbereich .....	265
54 122		Restriktionen aus dem Produktionsbereich .....	267
54 123		Restriktionen aus dem Beschaffungsbereich .....	270
54 13		Beurteilungsphase: Ergebnisorientierte Beurteilung alternativer Produktprogramme .....	271
54 131		Produktprogrammplanung bei Nichtvorhandensein von Engpässen in der Unternehmung .....	272
54 132		Produktprogrammplanung bei Vorhandensein eines Engpasses in der Unternehmung .....	274
54 133		Produktprogrammplanung bei Vorhandensein mehrerer Engpässe in der Unternehmung .....	276
54 1331		Ergebnisorientierte Programm- und Ablaufpla- nung (Erklärungsmodell/Entscheidungsmodell)	276
54 1332		Multivariable Periodenergebniseinflußgrößen- rechnung (Erklärungsmodell/Entscheidungs- modell) .....	279
54 1333		Standardlösungsansatz der Linearen Program- mierung (Entscheidungsmodell) .....	283

	54 1334	Erweiterungsmöglichkeiten und praktische Anwendung des Standardansatzes der Linearen Programmierung (Entscheidungsmodell) . . . . .	288
54 14		Entscheidungsphase: Festlegung des vorzugebenden Produktionsprogramms mit dazugehöriger Erlös-, Kosten- und Ergebnisplanung	292
54 15		Kontrollphase: Ergebnisorientierte Kontrolle nach Produktprogrammrealisation . . . . .	294
54 2		Funktionsbereichsbezogene Planung . . . . .	302
54 21		Charakterisierung der funktionsbereichsbezogenen Planungs- und Kontrollrechnung . . . . .	302
54 211		Wesen und Aufgabe der funktionsbereichsbezogenen PuK	302
54 212		Aufstellung, Umfang und Ausgestaltung der funktionsbereichsbezogenen PuK . . . . .	304
54 22		Planungs- und Kontrollrechnung in den Funktionsbereichen der Unternehmung . . . . .	308
54 221		PuK im Absatzbereich . . . . .	308
54 2211		Planung der Ziele und Maßnahmen . . . . .	308
54 2212		Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung . . . . .	312
54 22121		Generelle und spezielle Vertriebs- ergebnisplanung und -kontrolle . . . . .	312
54 22122		Planung und Kontrolle der Vertriebs(gemein-)kosten (Vertriebs- kostenplanung und -kontrolle) . . . . .	317
54 222		PuK im Produktionsbereich . . . . .	322
54 2221		Planung der Ziele und Maßnahmen . . . . .	322
54 2222		Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung . . . . .	323
54 22221		Grundsätzliches . . . . .	323
54 22222		Planung und Kontrolle der Einzelmaterialkosten . . . . .	325
54 22223		Planung und Kontrolle der Einzellohnkosten . . . . .	328
54 22224		Planung und Kontrolle der Gemeinkosten . . . . .	332
54 222241		Fertigungsgemein- kostenplanung . . . . .	332
54 222242		Fertigungsgemein- kostenkontrolle . . . . .	337

54 223	PuK im Beschaffungsbereich .....	343
54 2231	Planung der Ziele und Maßnahmen .....	343
54 2232	Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung .....	345
54 224	PuK im Forschungs- und Entwicklungsbereich .....	346
54 2241	Planung der Ziele und Maßnahmen .....	346
54 2242	Gestaltung und Aussagefähigkeit der Planungs- und Kontrollrechnung .....	349
54 225	PuK in sonstigen Bereichen der Unternehmung .....	352
54 226	Besondere Instrumente zur Gemeinkostensenkung in den Funktionsbereichen .....	356
54 3	Projektplanung — Planung zielorientierter zeitlich begrenzter Aktionsfolgen	360
54 31	Problemstellungsphase: Klärung des Entscheidungsgegenstandes, der Ziele und des Verfahrens der Projektplanung .....	360
54 32	Suchphase: Ermittlung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten	364
54 321	Variablen und Restriktionen in der Projektplanung .....	364
54 322	Projektstrukturermittlung .....	366
54 323	Projekt- und kapazitätsorientierte Zeitermittlung .....	368
54 3231	Projektorientierte Zeitermittlung .....	368
54 3232	Kapazitätsorientierte Zeitermittlung .....	370
54 324	Projektkostenermittlung .....	372
54 33	Beurteilungsphase: Zeit- und ergebnis-(kosten-)orientierte Beurteilung alternativer Projektgestaltungsmöglichkeiten .....	375
54 34	Entscheidungsphase: Festlegung des vorzuziehenden Projektplanes mit dazugehöriger Erlös-, Kosten- und Ergebnisplanung .....	380
54 35	Kontrollphase: Zeit- und ergebnisorientierte Kontrolle während und nach Projektrealisation .....	380
55	Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung .....	382
55 1	Kosten-/Erlösplanung und -kontrolle — kalkulatorische Ergebnis-PuK .....	382
55 11	Ausgestaltung .....	383
55 12	Informationsgehalt .....	390
55 2	Aufwands-/Ertrags- und Bilanzplanung und -kontrolle — bilanzielle Ergebnis-PuK .....	392
55 21	Interne und externe Planungen .....	392
55 22	Aufwands-/Ertragsplanung und -kontrolle .....	394
55 221	Ausgestaltung der intern und extern orientierten Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle .....	394

	55 222	Informationsgehalt.....	409		
55 23		Bilanzplanung und -kontrolle.....	412		
	55 231	Interne Bilanzplanung und -kontrolle .....	412		
		55 2311	Ausgestaltung .....	412	
		55 2312	Informationsgehalt .....	416	
55 232		Handels- und Steuerbilanzplanung und -kontrolle.....	417		
		55 2321	Ausgestaltung .....	417	
		55 2322	Informationsgehalt .....	419	
55 3		Auszahlungs- und Einzahlungsplanung und -kontrolle.....	419		
55 31		Grundsätzliches zur Zahlungsplanung und -kontrolle.....	419		
		55 311	Gegenstand, Aufgabe und Wesen.....	419	
		55 312	Voraussetzungen und Anforderungen.....	423	
		55 313	Zahlungsrechnung in der integrierten Unternehmensplanung .....	425	
55 32		Partielle Aus- und Einzahlungsplanungs- und -kontrollrechnungen ..	427		
		55 321	Cash-flow-Planung und -Kontrolle .....	427	
			55 3211	Ausgestaltung.....	428
			55 3212	Informationsgehalt .....	433
		55 322	Investitions- und Desinvestitionsplanung und -kontrolle ...	435	
			55 3221	Ausgestaltung.....	436
			55 3222	Informationsgehalt .....	439
		55 323	Außenfinanzierungs- und -definanzierungsplanung und -kontrolle .....	440	
			55 3231	Ausgestaltung.....	441
			55 3232	Informationsgehalt .....	445
		55 324	Liquiditätsreserveplanung und -kontrolle.....	447	
55 33		Totale integrierte Aus- und Einzahlungsplanungs- und kontrollrechnung (Finanzplanung) .....	449		
		55 331	Grundsätzliches.....	449	
		55 332	Indirekte Finanzplanung .....	450	
		55 333	Direkte Finanzplanung .....	453	
		55 334	Informationsgehalt der totalen integrierten Zahlungsplanung .....	462	
55 4		Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanungsmodelle.....	463		
		55 41	Einfache und komplexe Simulationsmodelle .....	464	
		55 42	Analytische Modelle.....	475	

<b>6 PuK im Planungs- und Kontrollsystem von mehrgliedrigen Unternehmungen/ Konzernen mit primär produktorientierter oder primär regionalorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation</b> .....	487
61 Voraussetzungen der PuK und ihre Kennzahlen im Überblick .....	488
61 1 Aufbauorganisation und Planungskonzept .....	488
61 2 Planrahmen .....	499
61 3 PuK-Kennzahlenübersicht als Führungsinstrument .....	502
61 4 Zielorientierte (Konzern-) Verrechnungspreise .....	522
61 41 Begriff, Arten und Zwecke von Verrechnungspreisen in mehrgliedrigen Unternehmungen/Konzernen .....	522
61 42 Handels- und steuerrechtliche Zulässigkeit von Konzernverrechnungspreisen .....	523
61 43 Betriebswirtschaftliche Kriterien für die Wahl -von Verrechnungspreisen .....	528
62 PuK der Zentrale .....	530
62 1 PuK im Rahmen der generellen Zielplanung .....	530
62 11 Bilanzielle und kalkulatorische Ergebniszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme .....	532
62 111 Grundsätzliches zur bilanziellen und kalkulatorischen Ergebniszielplanung .....	532
62 112 Kalkulatorische Ergebniszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme auf der Basis des RoI-Systems .....	535
62 1121 Aussagefähigkeit des RoI-Systems bezogen auf die gesamte Unternehmung .....	537
62 1122 Aussagefähigkeit des RoI-Systems bezogen auf Gliedbetriebe .....	538
62 12 Liquiditätszielplanung für das System Unternehmung und seine Subsysteme .....	541
62 2 PuK im Rahmen der strategischen Planung .....	542
62 21 PuK in einer Unternehmung mit überwiegend dezentraler Führungsorganisation .....	543
62 22 PuK in einer Unternehmung mit überwiegend zentraler Führungsorganisation .....	545
62 23 Portfolio-Darstellungen als Hilfsmittel der strategischen Geschäftsfeldplanung .....	546
62 3 PuK im Rahmen der operativen Planung .....	551
62 31 Produktprogrammplanung .....	551
62 32 Funktionsbereichsbezogene Planung .....	554

62 4	Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung/ Konzernergebnis- und Konzernfinanzplanung .....	555
62 41	Konsolidierungsprinzipien für die ergebnisorientierte PuK .....	556
62 411	Konsolidierungsprinzipien für nationale Unternehmungen .	556
62 412	Besonderheiten der Konsolidierung bei internationalen Unternehmungen .....	562
62 42	Landesrechtliche und konzerneinheitliche Abschlüsse als Basis für die ergebnisorientierte PuK von Konzerngesellschaften im Ausland . . . .	565
62 43	Kosten- und Erlösplanung und -kontrolle .....	569
62 44	Aufwands- und Ertrags- sowie Bilanzplanung und -kontrolle .....	571
62 441	Aufwands- und Ertragsplanung und -kontrolle .....	571
62 442	Bilanzplanung und -kontrolle .....	575
62 45	Aus- und Einzahlungsplanung und -kontrolle .....	577
62 451	Aufgaben und Wesen .....	577
62 452	Besonderheiten partieller Zahlungsplanung und -kontrolle in der divisional organisierten Unternehmung .....	581
62 4521	Cash-flow-Planungs- und -Kontrollrechnung. . . .	581
62 4522	Investitions- und Desinvestitionsplanungs- und -kontrollrechnung .....	583
62 4523	Außenfinanzierungs- und -definanzierungs- planungs- und -kontrollrechnung .....	585
62 453	Besonderheiten der totalen integrierten Aus- und Einzahlungsplanungs- und -kontrollrechnung (Konzernfinanzplanung) .....	588
62 5	Gesamtunternehmensbezogenes Ergebnis- und Finanzplanungsmodell/Konzernmodell (ÖIAG-Unternehmungsmodell) . . . .	593
<b>7</b>	<b>Organisation der PuK</b> .....	<b>601</b>
71	Träger der PuK .....	602
71 1	Führungskräfte und Führungshilfen als Träger der PuK .....	602
71 2	Stabsstelle Unternehmensplanung als spezifischer Träger der PuK .....	603
71 3	Controller und Treasurer als spezifische Träger der PuK .....	605
71 4	Planungs- und Kontrollkonferenzen(-komitees) als spezifische Träger der PuK .....	608
72	Aufbauorganisatorische Aspekte der PuK .....	610
72 1	Entwicklung der aufbauorganisatorischen Einordnung der Unternehmungs- planung in der deutschen Industrie .....	610

72 2	Aufbauorganisatorische Einordnung von Treasurer, Controller und zentraler Stabsstelle strategische Unternehmungsplanung in Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation	614
72 21	Grundsätzliche Konzeptionen	614
72 22	Beispiele aus der Wirtschaftspraxis für Unternehmungen mit funktionaler Aufbauorganisation	621
72 3	Aufbauorganisatorische Einordnung von Treasurer, Controller und zentraler Stabsstelle strategische Unternehmungsplanung in Unternehmungen mit primär produkt- oder regionalorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation	625
72 31	Grundsätzliche Konzeptionen	625
72 32	Beispiele aus der Wirtschaftspraxis für Unternehmungen mit divisionaler Aufbauorganisation	630
73	Ablauforganisatorische Aspekte der PuK	639
73 1	Allgemeine Vorbemerkungen zur Ablauforganisation der Planung	639
73 2	Ablauforganisation der PuK in Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter (funktionaler) Aufbauorganisation	640
73 3	Ablauforganisation der PuK in Unternehmungen mit primär produkt- oder regionalorientierter (divisionaler) Aufbauorganisation	644
8	<b>PuK und EDV</b>	647
81	Grundsätzliches zum Aufbau und zur Arbeitsweise elektronischer Datenverarbeitungsanlagen	647
81 1	Hardware	648
81 2	Software	652
82	Entwicklungsstufen von EDV-gestützten Informationssystemen	653
82 1	EDV-gestützte Auftragsabwicklung und Dokumentationsrechnung als integriertes Informationssystem (Abrechnungssystem)	654
82 2	EDV-gestützte Planungs- und Kontrollsysteme – integrierte Führungs-Informations-Systeme	655
82 21	Charakterisierung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten	655
82 22	Ergebnis- und liquiditätsorientierte PuK als Teil (Subsystem) eines integrierten Führungs-Informations-Systems	657
83	Grundsätzliches zum Aufbau eines integrierten Führungs-Informations-Systems	659
83 1	Erarbeitung des Grobkonzepts eines multifunktionalen Planungs- und Kontrollsystems und detaillierter Subsysteme	659
83 2	Erarbeitung von Daten- und Modellbanken	661
83 21	Basisdaten- und -modellbank	662
83 22	Führungsdaten- und -modellbank	665

84	Integriertes Führungs-Informationssystem in Unternehmungen mit primär verrichtungsorientierter Aufbauorganisation .....	667
84 1	Allgemeine Skizzierung .....	667
84 2	Ablauf der Datenverarbeitung in einem integrierten Führungs-Informationssystem .....	669
84 3	Ergebnis- und liquiditätsorientierte PuK im Rahmen eines integrierten Führungs-Informationssystem .....	669
85	Integriertes Führungs-Informationssystem in Unternehmungen mit primär produkt- oder regionalorientierter Aufbauorganisation .....	671
85 1	Allgemeine Skizzierung .....	671
85 2	Ablauf der Datenverarbeitung in einem integrierten Führungs-Informationssystem .....	671
85 3	Ergebnis- und liquiditätsorientierte PuK im Rahmen eines integrierten Führungs-Informationssystem .....	672

### Teil III

## Spezielle Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten einer integrierten ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung für Unternehmungen mit unterschiedlicher Aufbauorganisation

### Beispiel A

#### Die Planungs- und Kontrollrechnung der Rasselstein AG, Neuwied

*Von Prof. Dr. Claus Freiling*

Einführung .....	681
1 Grundsätzliches zur PuK Rasselstein .....	682
11 Ausgangsgrundlagen und Anwendungsbereiche .....	682
12 Anforderungen an die PuK .....	683
2 Generelle Zielplanung und strategische Planung .....	684
3 Mittel- und kurzfristige PuK im Rahmen der operativen Planung .....	686
31 Charakter der Planzahlen und Planungszeiträume .....	686
32 Mittel- und kurzfristige Planungsrechnung/Teilplanungen .....	688
32 1 Absatz- und Erlösplanung .....	690
32 2 Produktionsplanung .....	690
32 3 Einkaufsplanung .....	691
32 4 Kostenplanung .....	691

32 5	Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanung .....	693
33	Maschinelle Abwicklung der Planungsrechnung .....	695
34	Kurzfristige Kontrollrechnung .....	696
34 1	Plan-/Ist-Vergleich und Ergebnisanalyse .....	696
34 2	Rechenstufen der Betriebsergebnisanalyse .....	698
34 3	Erläuterungen der Abweichungen .....	699
34 31	Analyse der Erlösabweichungen .....	701
34 32	Analyse der Verrechnungsabweichungen .....	702
34 33	Analyse der Materialkostenabweichungen .....	703
34 34	Analyse der Kostenstellenkostenabweichungen .....	704
34 35	Analyse der Blockkostenabweichungen.....	705
34 36	Ermittlung des Istergebnisses .....	706
35	Auswertung und Berichterstattung der kurzfristigen PuK .....	706
35 1	Vorstandsberichterstattung (PuK-Kennzahlenübersicht) .....	708
35 2	Zeitliche Abwicklung.....	712
4	Organisatorische Fragen im Zusammenhang mit der PuK .....	713
5	Weitere Entwicklung des PuK-Systems .....	714

## **Beispiel B**

### **Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem des Volkswagen-Konzerns**

*Von Dr. Rolf Selowsky, Helmut Müllmann und Siegfried Höhn*

1	Auftrag und Gegebenheiten des Unternehmens .....	719
11	Gegenstand des Unternehmens.....	719
12	Rechts- und Kapitalstruktur, Führung und Organisation .....	722
13	Der produktionswirtschaftliche Tätigkeitsbereich .....	724
14	Der vertriebspolitische Tätigkeitsbereich.....	726
15	Die wirtschaftliche Position .....	727
2	Das Planungssystem des Volkswagen-Konzerns .....	728
21	Die Unternehmensziele und die Zielgrößen des Planungssystems .....	728
22	Gegenstände der Planung .....	730
23	Die Organisation des dezentralen Controllings.....	735
24	Stufen und Fristigkeiten der Planung.....	739
25	Organisation und Ablauf der Gesamtplanung .....	743

3 Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung im VW-Konzern .....	747
31 Zweck und Ziel der Planungs- und Kontrollrechnung .....	747
32 Das ROI/Cash Flow-System .....	747
33 Die Informationsbasis der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung .....	750
4 Die Planungs- und Kontrollrechnung in Ergebniseinheiten und im Konzern .....	753
41 Die ablauforganisatorische Gliederung der Planungs- und Kontrollrechnung für die Ergebniseinheiten und den Konzern .....	753
42 Die produktbezogene Planungs- und Kontrollrechnung .....	754
43 Die produktprogrammbezogene Planungs- und Kontrollrechnung .....	757
44 Die objektbezogene Planungs- und Kontrollrechnung .....	760
45 Die objektprogrammbezogene Planungs- und Kontrollrechnung .....	762
46 Die funktionsbereichsbezogene Planungs- und Kontrollrechnung .....	764
46 1 Die Personalbedarfsplanung als Planungs- und Kontrollrechnung von Kostenzentren .....	767
46 2 Die Vermögenseinsatzplanung als Planungs- und Kontrollrechnung von Vermögenszentren .....	768
47 Die Planungs- und Kontrollrechnung der Gewinnzentren .....	771
48 Die Planungs- und Kontrollrechnung des Gesamtkonzerns .....	774
5 Die Planungs- und Kontrollrechnung und die finanzwirtschaftlichen Steuerungsinstrumente für den VW-Konzern .....	780
51 Die Leistungs- und Ergebnissteuerung .....	780
52 Die rentabilitätsorientierte Kapitalsteuerung .....	781
53 Die Finanzierungs- und Liquiditätssteuerung .....	783
6 Die Weiterentwicklung des Planungssystems und der ergebnis- und liquiditätsorientierten Planungs- und Kontrollrechnung .....	785
61 Probleme des Planungs- und Kontrollsystems .....	785
62 Planungsmethoden und Planungsorganisation .....	787
63 Flexibilität des Planungssystems als Voraussetzung flexibler Unternehmensführung ..	788

## **Beispiel C**

### **Integrierte Planungsrechnung im Planungssystem der Henkel KGaA, Düsseldorf**

*Von Dr. Hans-Günter Grünewald*

1 Rahmenbedingungen .....	795
11 Organisation des Unternehmens .....	795

12	Organisation der Planung im Unternehmen .....	797
2	Planungssystem .....	798
21	Planungsaufbau und -ablauf .....	798
21 1	Planungsaufbau .....	798
21 2	Planungsablauf .....	800
22	Planverknüpfung .....	800
22 1	Planung der generellen Ziele/Strategien .....	800
22 2	Strategische Planung .....	802
22 21	Die Bausteine der strategischen Planung .....	802
22 22	Aufbau der Unternehmensstrategie .....	803
22 23	Strategiebezogene Analysen .....	804
22 3	Operative Teilplanungen .....	807
22 31	Operationale Planung der Geschäftseinheiten .....	807
22 311	Marketingplan .....	809
22 312	Produktentwicklungsplan .....	811
22 313	Produktions-/Investitionsplan .....	811
22 314	Beschaffungsplan .....	814
22 315	Personalplan .....	814
22 316	Betrieblicher Ergebnisplan .....	816
22 317	Betrieblicher Vermögensplan .....	818
22 32	Operationale Planung der Funktionen .....	819
22 321	Funktionseigene Planungen .....	819
22 322	Funktionale unternehmensweite Planungen .....	820
22 33	Operationale Planung des Gesamtunternehmens .....	820
22 331	Planungsgruppen .....	821
22 332	Ablauf der Planungsrechnung .....	823
22 34	Planauswertung .....	823
22 341	Plan-/Ziel-Vergleich .....	824
22 342	Plan-/Plan- und Plan-/Ist-Vergleich .....	826

## Beispiel D

### Das Integrierte Planungs- und Kontrollsystem der Standard Elektrik Lorenz AG (SEL), Stuttgart

Von *Dietrich Solaro*

1	Grundsätzliches zur Unternehmensstruktur .....	833
11	Organisation, Führung und Informationsfluß im multinationalen Unternehmen ....	833
12	Programm, Größe und Standortstruktur des Unternehmens .....	835
13	Die Aufbauorganisation der SEL .....	838
2	Grundfragen der Unternehmensplanung bei SEL .....	840
21	Planung als zentrale Managementfunktion .....	840
22	Der Prozeß der Planung .....	841
22 1	Bestimmung der Voraussetzungen und Grundannahmen .....	841
22 2	Setzen der Ziele .....	844
22 3	Setzen der Ziele und Zielerreichungsmöglichkeiten durch Planung von unten nach oben und von oben nach unten .....	845
23	Vorgehensweise in der Planung .....	847
23 1	Alternativplanung — Planung mit stufenweiser Entscheidung .....	847
23 2	Offene — geschlossene Planung .....	847
23 3	Langfristige — kurzfristige Pläne; die Planperiode .....	850
23 4	Fallweise — laufende Planung; das rollende Planungsverfahren .....	850
24	Die Organisation der Planung .....	852
24 1	Zentralisierte Planungseinrichtungen .....	852
24 2	Dezentrale Planungsorganisation .....	852
3	Das integrierte Planungssystem .....	854
31	Produktplanung als Kern der strategischen Unternehmens-Entwicklungsplanung ...	857
31 1	Die Bedeutung neuer Produkte .....	857
31 2	Der Prozeß der Produktplanung .....	857
32	Strategische Konzepte für Schlüsselpositionen in Form der „Critical Strategic Issues“ .....	859
33	Der Strategische Plan als 5-Jahres Langfristplanung .....	860
34	Der Operative Plan als 1-Jahres Feinplanung .....	866
35	Budget und Standardwertbildung als Teil der integrierten Planung .....	869
35 1	Das Budget .....	869
35 2	Die Standardwertbildung .....	870
36	Funktionsplanung im Zusammenhang mit strategischer und operativer Planung ....	871

36 1	Marketing-Planung	871
36 2	Entwicklungsplanung	873
36 3	Produktionsplanung	873
36 4	Der zusammenfassende Finanzplan	876
4	Das integrierte Kontrollsystem	880
41	Das laufende Vorschau system	880
41 1	Brückenrechnungen	880
41 2	Monatsvorschau	883
41 3	„Hard/Soft-spot“-System	883
42	Das Budget als Teil des Kontrollsystems	883
43	Die Abweichungsanalyse	884
44	„Milestone“-System und „Status reports“	887
45	„Post completion audits“	887
46	Kontrolle durch Information	887
<i>Literaturverzeichnis</i>		891
<i>Sachregister</i>		925