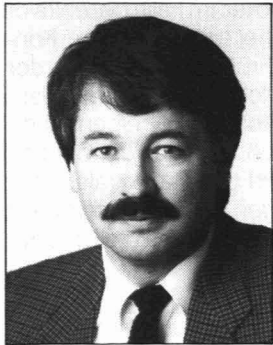




## Gewinnplanungsrechnung (GPR)

Betriebswirtschaftliches Konzept und leistungsfähige Software für ein modernes Controlling



Klaus HAGEN, Dkfm., Dr. rer. oec., Jahrgang 1943. Ausbildung zum Industriekaufmann, Studium der Betriebswirtschaftslehre in Köln und Saarbrücken. Assistent am Industrieseminar der Universität des Saarlandes (Lehrstuhl Prof. Dr. W. Kilger), Saarbrücken. Dissertation über Probleme der Produktions- und Absatzplanung bei unsicheren Plandaten. Praxis: Unternehmensplanung und Marketing bei einem Hersteller von Büroinformationssystemen. Kaufmännische Leitung eines mittleren Maschinenbauunternehmens. Seit 1983 Organisationspartner GmbH, Bad Oldesloe, zunächst als Vertriebsleiter, heute Geschäftsführer.

Die Transparenz des Unternehmens in allen Teilbereichen ist unabdingbare Voraussetzung für die Realisierung der Unternehmensziele. Die Gewinnplanungsrechnung (GPR) wurde als umfassendes, geschlossenes Kontroll- und Steuerungssystem für ein gewinnorientiertes Controlling entwickelt. Die EDV-Software GPR ist dabei auf das betriebswirtschaftliche Konzept eines gewinnorientierten Rechnungswesens aufgebaut. Durch modularen Aufbau und Integration der Teilsysteme Planungs-, Kostenstellen-, Kostenträger-, Deckungsbeitrags- und Betriebsergebnisrechnung wird eine stufenweise Einführung wie branchen- und unternehmensindividuelle Anpassung an unterschiedlichste Anforderungen des Controllings möglich. Das in Dialog- und Batchversion verfügbare System läuft zur Zeit in mehr als 100 Installationen im deutschsprachigen Raum, in Österreich z. B. bei den Veitscher Magnesitwerke AG, Wien.

### 1. Vorbemerkung

Neben den Dokumentationsanforderungen, die an das Rechnungswesen der Unternehmung gestellt werden, verlangt modernes Controlling die Ausgestaltung des Rechnungswesens als Führungsinstrument. Planung (Vorgabe von Zielen), Kontrolle (Zielabweichungsanalyse) und Informationsaufbereitung als Grundlage rationaler Entscheidungen sind die wesentlichen Funktionen, die erfüllt sein müssen. Ohne den Einsatz der EDV und leistungsfähiger Software sind die zunehmend vielfältigen Informationsanforderungen zur Steuerung der Unternehmung nicht mehr zu bewältigen. Betriebswirtschaftliches Konzept und EDV-Software sind somit in gleicher Weise als elementare Bausteine eines modernen Controlling anzusehen.

### 2. Betriebswirtschaftliches Konzept der Gewinnplanungsrechnung GPR

Geht man davon aus, daß die Gewinnerzielung die Leitmaxime marktwirt-

schaftlicher Unternehmen darstellt, so ist das Controlling dieser Unternehmen auf die Planung und Kontrolle des Gewinns auszurichten. Für den Gewinn und seine Einflußfaktoren sind quantifizierte Zielsetzungen (Planwerte) als Maßstab für die erreichten Istwerte zu fixieren. In Plan-(Soll)-Ist-Vergleichen sind die Abweichungen zu den Zielvorgaben zu ermitteln und für die einzelnen Gewinneinflußfaktoren zu analysieren. Hierauf aufbauend kann dann die Korrektur oder Neufestsetzung der Planvorgaben erfolgen. Aus der systematischen Ableitung der Gewinneinflußfaktoren lassen sich verschiedene Controlling-Bereiche und ihnen zuzurechnende Abweichungsarten ableiten. Mit der Grundbestimmungsgleichung für den Gewinn

$$\begin{aligned} \text{Gewinn} &= (\text{Erlöse} \text{ ./. variable Kosten}) \\ &\text{./. fixe Kosten} \\ &= \text{Deckungsbeitrag} \\ &\text{./. fixe Kosten} \end{aligned}$$

und dem in Abb. 1 dargestellten Gerüst der Gewinneinflußfaktoren lassen sich folgende Controllingbereiche unterscheiden.

- Deckungsbeiträge (Verkaufspreise, Verkaufsmengen absolut und Sales Mix)
- variable Herstellkosten (Beschaffungspreise, Kostensätze)
- Kostenträger
- Fixkosten

Die besondere Denkrichtung der Gewinnplanungsrechnung ergibt sich aus der Richtung und Reihenfolge der Festlegung der Planwerte.

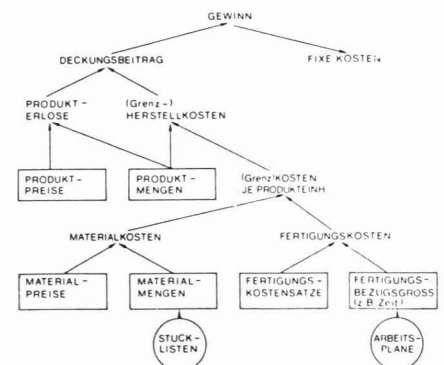


Abb. 1: System der Gewinnflußfaktoren

Die Differenz Deckungsbeitrag ./. Plan-gewinn ergibt den Planungsrahmen für den gesamten Fixkostenblock. Im Gegensatz zur Auffassung, den Fixkostenblock auf Deckungsmöglichkeit hin zu überprüfen, fordert die Gewinnplanungsrechnung eine Planung der fixen Kosten in Abhängigkeit von der Tragfähigkeit. Die Frage ist: was steht nach Abzug des angestrebten Gewinns vom erzielbaren Deckungsbeitrag für die fixen Kosten zur Verfügung. Damit ist der Gewinn nicht eine Residualgröße, sondern eine geplante Größe, die in den Planungsprozeß eingebracht wird.

Die zentrale Aufgabe der Gewinnpla-

nungsrechnung: Planung, Abrechnung und Kontrolle der Gewinneinflussfaktoren aus dem Leistungserstellungsbereich (Produktion) und dem Leistungsverwertungsbereich (Vertrieb) des Unternehmens erfolgt nach abgegrenzten Verantwortungsbereichen und durch Gegenüberstellung von Soll- und Istwerten. Hierbei wird nach wesentlichen Abweichungskategorien differenziert, so daß klare Entscheidungsgrundlagen für die Beurteilung geeigneter Maßnahmen zur Erzielung und Verbesserung des angestrebten Unternehmensgewinns gegeben sind (vgl. Abb. 2).

Aus dem dargelegten Denkansatz für das System einer Gewinnplanungsrechnung folgt im Hinblick auf das technische Hilfsmittel EDV, das die anwenderbezogenen Programmsysteme folgende Grundsätze beachten müssen:

- Die Programmsysteme müssen entsprechend der Zielsetzung der Gewinnplanungsrechnung gegliedert sein.
- Die Programmsysteme müssen auch die sonstigen Zielsetzungen des internen Rechnungswesens erfüllen. Insbesondere ist eine parallele Wertführung der Teil- und Vollkosten erforderlich.

- Die Programmsysteme müssen eine Anpassung an die von Branche und Unternehmensgröße abhängigen Besonderheiten des Controlling-Systems ermöglichen.
- Die Programmsysteme müssen mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand installiert und betrieben werden können.
- Die Einführung der Programmsysteme muß schrittweise erfolgen können. In vielen Fällen ist es zweckmäßig, zunächst mit einem reinen Abrechnungssystem zu beginnen. Die schrittweise Weiterentwicklung zu einem geschlossenen Planungs-Abrechnungs- und Kontrollsystem muß ohne Programmänderungen möglich sein.

**»Die zentrale Aufgabe der Gewinnplanungsrechnung (GPR) ist die Planung, Abrechnung und Kontrolle der Gewinneinflussfaktoren des Unternehmens und erfolgt nach abgegrenzten Verantwortungsbereichen.«**

Die Erfahrungen aus der Vorbereitung und Installation individueller EDV-Lösungen haben zu der Konzeption eines modularen Programmsystems geführt, das mit öffentlicher Förderung durch das Bundesministerium für Forschung und Technologie realisiert wurde und die in Abb. 3 dargestellten Bausteine beinhaltet:

Die in Abb. 3 dargestellten Module der Gewinnplanungsrechnung fügen sich zu einem geschlossenen Controlling-System zusammen, mit dem Leistungsdarstellungs- und Leistungsverwertungsbereich abgedeckt werden. Durch den modularen Aufbau ist andererseits gewährleistet, daß bei schwerpunktmäßiger Fragestellung für den Bereich der Produktion oder den Bereich des Vertriebs ein geschlossenes System auch erzielt werden kann, indem nur die Bausteine SKR/BER oder DBR/BER zum Einsatz kommen. Der modulare Aufbau gestattet darüber hinaus, daß auch die einzelnen Module z.B. Kostenstellenrechnung oder Kostenträgerrechnung als Einzelsystem eingesetzt werden können.

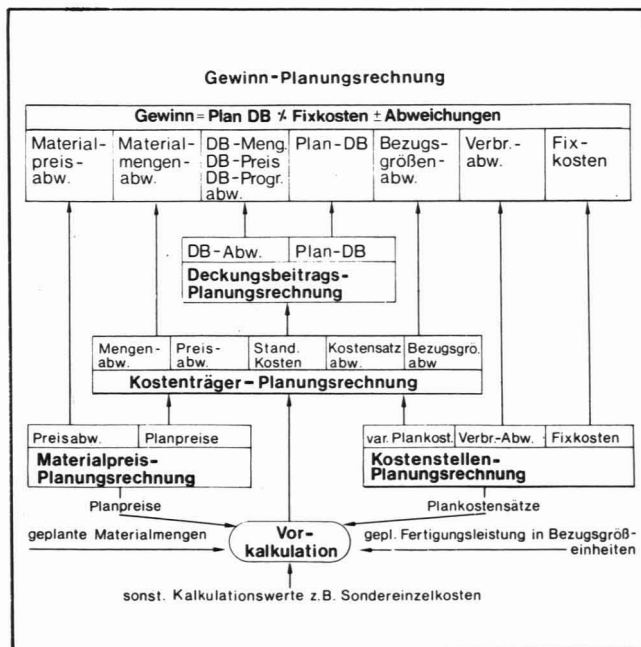


Abb. 2: Überblick über die Gewinnplanungsrechnung

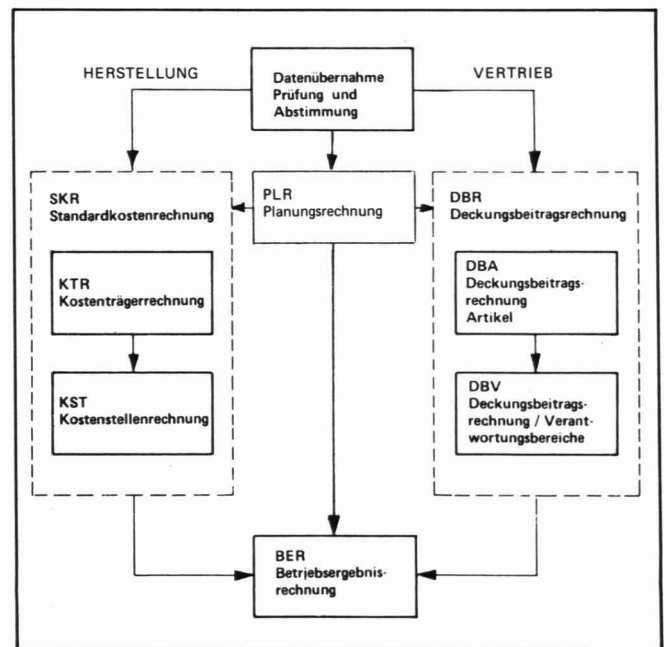


Abb. 3: Bausteine des modularen Programmsystems GPR

### 3. Leistungsumfang der Software GPR

In der folgenden Abhandlung des Leistungsumfangs der Gewinnplanungsrechnung kann nur kurz auf die wesentlichen Merkmale der einzelnen Teilsysteme eingegangen werden.

#### 3.1. Datenverwaltung, Prüfung, Abstimmung

Die Durchführung einer Kosten- und Leistungsrechnung erfordert eine Vielzahl von Daten. Sinnvoll gliedern läßt sich diese Vielfalt in

- Stammdaten (kostenrechnerische Grunddaten),
- Plandaten und
- Istdaten.

Für das GPR-System sind die Funktionen der Stamm- und Bewegungsdatenverwaltung in einem gesonderten Modul zusammengefaßt. Die Abb. 4 zeigt als Beispiel für das Teilsystem SKR, aus welchen anderen Organisationssystemen die Plan- und Istdaten entweder durch maschinelle Datenumsetzung (Bridge-Programme) oder durch Datenerfassung übernommen werden können.

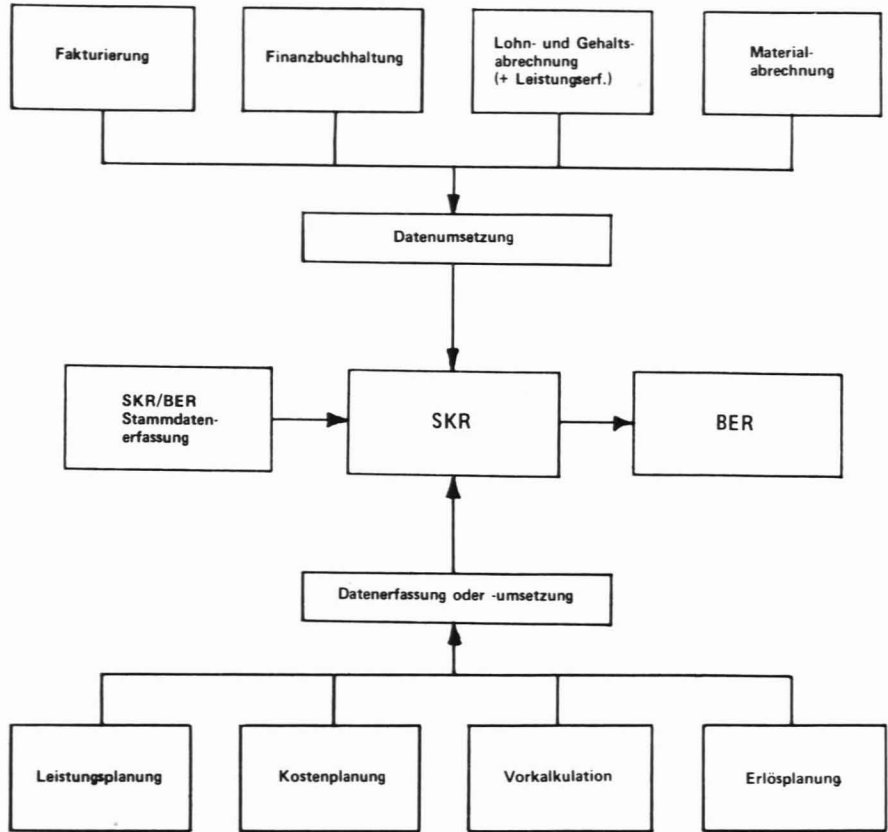


Abb. 4: Übernahme der Daten für die SKR

Im Rahmen der Bewegungsdatenaufbereitung werden vor Durchführung der Verarbeitung insbesondere folgende Funktionen automatisch erfüllt:

- Übersetzung der Nummernpläne für Kosten, Material-Nr., Maschinen-Nr., Maschinen- bzw. Arbeitsplatz-Nr. in ein einheitliches Zeilen-Nr.-System. Die Nomenklaturen der Finanzbuchhaltung, Materialwirtschaft und Fertigung können damit ohne Änderung in die kostenrechnerisch gewünschte Gliederung und Zusammenfassung überführt werden.
- Zuordnung der Ordnungsbegriffe für die Bewertung und Verrechnung von Leistungen.
- Prüfung der Daten. Die Prüfung der Daten erfolgt in zwei Kategorien:
  - Prüfung, ob die in den Datensätzen enthaltenen Ordnungsbegriffe den Stammdaten entsprechen.
  - Prüfung, ob der Datensatz vollständig und in sich richtig ist (Formatprüfung).
- Abstimmung der Daten. Geordnet nach Abstimmkreisen kann wahlweise für Kosten/Erlöse und Leistungen eine Abstimmliste erstellt werden, wobei die je Kostenart (bzw. leisten-

der Kostenstellen) vorgegebenen Abstimmsummen berücksichtigt werden.

#### 3.2. Controlling des Produktionsbereiches mit den Modulen des Teilsystems SKR (Standardkostenrechnung)

##### Die Kostenstellenrechnung (KST)

Zur Erfüllung der betriebswirtschaftlichen Aufgaben der Kostenstellenrechnung sind folgende Funktionen und Abrechnungstechniken in das System SKR einbezogen worden:

- Bewertung und Verrechnung der Leistungen
  - Erfassung und Bewertung der Leistungen in den Kostenstellen, aufgegliedert nach Bezugsgrößen
  - Verrechnung der Leistungen an absatzbestimmte Kostenträger, Innenaufträge oder statistische Aufträge
  - Verrechnung von innerbetrieblichen Leistungen zwischen Kostenstellen
  - Automatische Gutschriftsverrechnung für absatzbestimmte und innerbetriebliche Leistungen
- Kostenplanung und Ermittlung der

Sollkosten und Abweichungen

- Ermittlung von Plankostensätzen je Bezugsgrößeneinheit, wahlfrei unterteilt in fixe und variable Bestandteile
- Monatliche Erstellung eines flexiblen Budgets anhand des Verhältnisses von Ist- zu Planbeschäftigung für Kostenstellen mit Leistungsbezug
- Automatische Planung saisonaler Kosten
- Planung sprungfixer Kosten
- Durchführung von Planungsläufen incl. Planungsumwertungen und Gegenüberstellung zur Planung Vorjahr und zu hochgerechneten Istwerten
- Abrechnung aller Istkosten des Kostenstellenbereiches und Gegenüberstellung zu den Sollkosten
- Ermittlung von Verbrauchs- und Beschäftigungsabweichungen
- Durchführung automatischer Steuerungen
  - Ermittlung beliebiger Summierungen, auch unabhängig von der Reihenfolge der Kostenartenzeilen



- Maschinelle Ermittlung kalkulatorischer Kostenarten in Abhängigkeit von Basis-Kostenarten
- Maschineninterne Ermittlung der Istkosten geplanter kalkulatorischer Kostenarten
- Automatische Gutschriftverrechnung für maschinell gebildete, kalkulatorische Kostenarten
- Durchführung von Umlagen, wahlfrei zwischen Kostenstellen in mehreren Stufen
- Wahlfreie Bildung von Zusammenfassungen für Verantwortungshierarchien
- Selektive Information aus dem System über

- Soll-Ist-Kostenvergleiche nach Kostenstellen und ihren Hierarchien
- Istkostenherkunft (Einzelposten-nachweis)
- Leistungsentwicklung (Leistungsnachweis)
- Soll-Ist-Kostenvergleiche nach Kostenarten
- Kritische Abweichungen nach Kostenstellen und Hierarchien (vgl. Abb. 5)

gerbereiches und Gegenüberstellung zu Sollkosten

- Verrechnung von trägergebundenen Fertigungsleistungen (Ist-Bezugsgrößenverbrauch), Ist-Materialkosten und sonstige Kosten mit alternativen Bewertungsmöglichkeiten (z.B. Grenz- und Vollkosten)
- Verrechnung von Aufträgen für innerbetriebliche Leistungen nach Fertigstellung — individuell oder periodisch maschinenintern
- Bereitstellung von Buchungssätzen für eine Weiterverrechnung fertig gemeldeter Träger
- Wahlfreie Übernahme von Kalkulationswerten (Standardkosten) oder Plankosten des Trägers

### Die Kostenträgerrechnung (KTR)

Einen Überblick über die Funktionen der Kostenträgerrechnung gibt die folgende Aufstellung:

- Abrechnung aller Istkosten des Trä-

## Organisationspartner GmbH

### SOLL - IST - KOSTENVERGLEICH

Erstellt	Fristlage	Arb. Tage	Verantwortlicher	Kostenstellenbezeichnung	Abz. Nr.							
15.11.	4	19	HERR GEBHARDT	MONTAGE GRUPPE 1	0311							
Bemerkungen / Hinweise		Investitionen DM	Monats-Fristen	Rechnungs-Nr.								
FUER KOSTENSTELLEN		150221	14848	2. 1. 03. 22								
Ist Bezugsmenge	%	DM/BZG	Bezugsgrößen-Bezeichnung	Ist Bezugsmenge	%	Ist Bezugsmenge	%	Ist Bezugsmenge	%	Ist Bezugsmenge	%	Sollkosten
23604	111	13,85	MONTAGEBAND A	2319	122	2037	116	2009	117	1		1713
19842	98	14,27	MONTAGEBAND B	1217	91	2747	118	2565	116	2		2204
14292	108	14,82	MONTAGEBAND C	1569	109	1051	102	1024	101	3		1015
Seit Jahresbeginn			Soll	Anzahl Mitarbeiter	Ist	Abrechnungs-Monat / 2	Abrechnungs-Monat / 1	Abrechnungs-Monat				
JANUAR - DEZEMBER			4	MITARBEITER UNPRODUKTIV	4	OKTOBER	NOVEMBER	DEZEMBER				
			26	MITARBEITER PRODUKTIV	27							
Ist-Kosten	Abweichung	%	Kostenarten-Bezeichnung	Ist-Kosten	Abweichung	Ist-Kosten	Abweichung	Ist-Kosten	Abweichung	%	Sollkosten	
427440	24195 -	6-	FERTIGUNGSLOHN	34975	2872	45397	4838 -	42071	3799 -	10-	38272	
6240	125 -	2-	INSTANDHALTUNGSLOHN	730	20 -	300	421	752	19 -	3-	733	
26520	796	3	NACHARBEITSLohn	2100	113 -	2236	156	2536	209	8	2745	
460200	23274 -	5-	SUMME PRODUKTIVER LOHN	X 37805	2739	47933	4261 -	45359	3609 -	9-	41750	
6600	1584	19	ANLERNLOHN	570	1160	648	1841	633	1743	73	2376	
70296	5207 -	8-	SONST. GEMKO-LOHN	5650	875 -	6454	777 -	5858	417 -	8-	5441	
7680	7680 -	100-	ÜBERSTUNDENZUSCHLAG	320	320 -	971	971 -	423	423 -	100-	0	
30100	1926	6	LOHNFORTZAHLUNG	1642	120	2426	938	3088	246	7	3334	
114676	9377 -	9-	SUMME GEMKO-LOHN	X 8182	85	10499	1031	10002	1149	10	11151	
316181	17958 -	6-	PERSONALKOSTENZUSCHLAG	25292	1554	32138	1777 -	30449	1354 -	5-	29095	
891057	50609 -	6-	SUMME PERSONALKOSTEN	XX 71279	4378	90570	5007 -	85810	3814 -	5-	81996	
16944	1883	10	WERKZEUGKOSTEN	381	125	1376	94 -	470	721	61	1191	
11412	992	8	INSTANDHALTUNG-EIGENLEISTUNG	940	95	953	127	850	149	15	999	
8268	2362 -	40-	SONST. GEMKO-MATERIAL	182	120 -	720	10 -	689	439 -	176-	250	
10200	2105 -	26-	SCHROTT	417	198	950	120 -	1069	551 -	106-	518	
46824	1592 -	4-	SUMME SACH-GEMKO	X 1920	298	3999	97 -	3078	120 -	4-	2958	
114360	0	0	SUMME KALKULAT. KOSTEN	X 9620	0	9948	0	9498	0	0	9498	
161184	1592 -	1-	SUMME SACHKOSTEN	XX 11540	298	13947	97 -	12576	120 -	1-	12456	
1052241	52201 -	5-	SUMME KOSTEN V. GUTSCHRIFTEN	XXX 82819	4676	104517	5104 -	98386	3934 -	4-	94452	
73844	0	0	GUTSCHRIFT INNERBETRIEBLICH	10657 -	0	2409 -	0	14913 -	0	0	14913 -	
748020	0	0	GUTSCHRIFT TRAEGER-VERRECHNETE	62080 -	0	80579 -	0	64691 -	0	0	64691 -	
821864	0	0	SUMME GUTSCHRIFTEN	X 72737 -	0	82988 -	0	79604 -	0	0	79604 -	
230377	52201 -		SUMME KOSTEN N. GUTSCHRIFTEN	XXX 10082	4676	21529	5104 -	18782	3934 -		14848	
4985			FIXKOSTEN UEBER/UNTERDECKUNG	502		248		753				
42224			INTENSITAETSABWEICHUNG	5994		10176 -		9385				

Abb. 5: Beispiel für ein Listbild eines kostenstellenbezogenen Soll-Ist-Kostenvergleichs





- Maschineninterne Verrechnung von Istkosten kalkulatorischer Kostenarten und Gemeinkostenzuschlägen
- Verdichtung von Unteraufträgen zu Hauptaufträgen
- Automatische Gutschriftsverrechnung für an Kostenstellen oder in die Ergebnisrechnung abgegebene Leistungen
- Wahlfreie Zusammenfassung der Träger über Auftragshierarchien
- Ermittlung der Trägerabweichungen
- Selektive Information aus dem System über
  - Soll-Ist-Kostenvergleich fertiggestellter Träger (Nachkalkulation)
  - Kostenträgerstatistik (Soll-Ist-Kostenvergleich abgerechneter Träger nach Perioden und seit Jahresbeginn)
  - Istkostenherkunft (Einzelpostennachweis)
  - Höhe und Zusammensetzung der in Arbeit befindlichen Träger (Fertigungsaufträge) und deren Bestandsveränderungen
  - Zeilenbericht (je Auftragszeile: Soll-Ist-Vergleich abgerechneter Träger des Abrechnungsmonats)
  - kritische Abweichungen (vgl. Abb.6)

### 3.3. Controlling des Vertriebsbereiches mit den Modulen des Teilsystems DBR (Deckungsbeitragsrechnung)

Innerhalb der Deckungsbeitragsrechnung wurde eine Aufteilung in zwei miteinander verbundene Module durchgeführt, und zwar in die Deckungsbeitragsrechnung nach Artikeln (DBA) und in die Deckungsbeitragsrechnung nach Verantwortungsbereichen (DBV). Diese Teilsysteme sind so ausgelegt, daß wahlfrei für das Gesamtunternehmen und die einzelnen Hierarchieebenen/Verantwortungsbereiche neben der Analyse der Erlöse und Kosten artikelbezogene Soll-Ist-Vergleiche zusätzlich erstellt werden können. Die Teilsysteme DBA und DBV können entsprechend der Unternehmensstruktur einzeln oder gemeinsam eingesetzt werden. Das DBV-Modul bildet dabei in der Regel die wesentliche Steuerungsgrundlage des Vertriebs, während das DBA-Modul zusätzlich sinnvoll ist, wenn das Artikelsortiment in der Zusammensetzung beeinflussbar ist und/oder die Planung der Erlösziele über die Absatzmengen der Artikel er-

SKR NACHKALK.GK-KUM. EINZELZEILE		KS/MD: 09B	HITC:	07.04.83 11.17.30
		TT.MM.JJ HH.MM.SS		DATUM LETZTER HAUPTLAUF: 09.03
AUFTRAGS-NUMMER: GA33666666-12-3		BENENNUNG: DURCHLAUFTROCKNER-GEHAUSE		
AUFTRAGART: PRODUKTIV ( 1 )		VERR. PREIS ( GK ) : - JE 10E . ME		
BEGINN-DATUM : 01.83	AUFTRAGSMENGE : 5			
ENDE-DATUM : 03.83	FERTIG-MENGE : 5			
VERARB. DATUM : 07.04.83				
-----				
ZEILE: 400100	BENENNUNG: STAHLBLECH (ROH)	ME: STK		
		WERTE JE AUFTR.EINHEIT		
SOLL :	MENGE 30,000	KOSTEN 10.500,00	2.100,00	
IST :	31,700	10.778,00	2.155,60	
ABW. BETR. :	1,700-	278,00-	55,60-	
ABW. PRZ. :	6-	3-		
PREISABW. :		317,00	63,40	
VERBR. ABW. :		595,00-	119,00-	
AUFTRAG-NR.:		ZEILE:	E-POSTEN (J/N): N WEITER(J/N): J	
-----FEHLERMELDUNG-----				

SKR MITLAUFENDE NACHKALKULATION		KS/MD: 09B	HITC:	07.04.83 11 16 45
		TT.MM.JJ HH.MM.SS		DATUM LETZTER HAUPTLAUF: 09.03
AUFTRAGNUMMER	BENENNUNG	APT	IND	GUELTIG VON BIS 12345
GA33666666-12-3	DURCHLAUFTROCKNER -GEHAUSE	1	0	0183 AA
MUSS-NR/SACH-NR	BENENNUNG	APT	IND	GUELTIG VON BIS 12345
DATUM	MENGE			
BEGINN: 01.83	AUFTRAG: 5	VERRECHNUNGSPREISE	GRENZKOSTEN	VOLLKOSTEN
ENDE : 03.83	FERTIG : 5	JE 10E		
-----				
		xxx UEBERSICHT xxx		
KUMULIERTE WERTE		WERTE DES LFD. MONATS		
I	S-LOSTEN	I-KOSTEN	ABW. BETR. PRZ	S-KOSTEN
GK I	38561	40.282	1.721- 4	3.978 3.913
VK I	45157	47.507	2.350- 5	8.616 8.438
				65 2
				133 2
-----				
AUSWAHL:		AUFTRAG-NR.:	ZEILE:	
01/02 = GK/VK KUMULIERT		03/04 = GK/VK LFD. MONAT	WEITER (J/N): J	
-----FEHLERMELDUNG-----				

Abb. 6: Beispiele zur KTR-Nachkalkulation

folgt, und damit auch eine Abweichungsanalyse nach Artikeln erforderlich ist.

Im einzelnen lassen sich die folgenden wesentlichen Funktionen des DBV-Systems festhalten:

- Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen für beliebige Verantwortungsbereiche nach Erlös- und Kostenarten
- Automatische Zuordnung der kontierten Erlös- und Kostenarten auf gewünschte Auswertungszeilen (in beliebiger Reihenfolge)
- Steuerung des Auswertungszeitraums (Monat und/oder Jahreswerte

aufgelaufen)

- Berücksichtigung saisonaler Planwerte
- Gegenüberstellung der aktuellen Planwerte zu der Planung zum Periodenbeginn (zur Beurteilung der Auswirkung unterjähriger Planänderungen). Der Soll-Ist-Vergleich kann wahlweise mit beiden Planwerten durchgeführt werden.
- Ermittlung der DB-Abweichungen getrennt nach Mengenabweichungen, Preisabweichungen, Erlöschmälerungsabweichungen und Sales-Mix-Abweichungen (Sorti-



mentsabweichungen)

- Automatische Errechnung kalkulatorischer Werte durch kontierbare Rechenformeln (Sozialkostenzuschläge, Leitungskostenanteile, Abschreibungen etc.)
- Ermittlung von Provisionswerten in Abhängigkeit von Deckungsbeitrags- und/oder Umsatzwerten
- Zusammenfassung der Soll-Ist-Vergleiche (Verdichtung) entsprechend der Organisationshierarchie
- Beachtung von Parallellhierarchien, sofern vorhanden
- Erstellung von Zeilennachweisen für Hierarchieebenen, unterteilt nach Verantwortungsbereichen in beliebiger Sortierfolge (z.B. Vergleich der DB-Ergebnisse aller Vertreter oder Verkaufsbezirke und deren %-Anteil am Gesamtwert)

Ein Auswertungsbeispiel einer solchen verantwortungsbereichsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung zeigt Abb. 7.

Wesentliche Funktionen des DBA-Systems sind:

- Bewertung der Plan- und Istabsatzmengen mit Plan-Verkaufspreisen, Wareneinstands-/Verrechnungspreisen und sonstigen artikelbezogenen Planwerten (z.B. Fixkostenanteile, Sondereinzelkosten)
  - Beliebige Umschlüsselung/Zusammenfassung von Artikel-Nr. zu DBA-Nummern für Plan- und Istdaten
  - Kalkulationskontrolle für alle abgesetzten Artikel (z.B. Unterschreitung vorgegebener Deckungsspannen)
  - Verarbeitung mehrerer Planalternativen
  - Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen nach Verantwortungsbereichen (auch Gesamtunternehmen) für die artikelbezogenen Erlös- und Kostenarten, die wahlfrei vom Benutzer anzugeben sind
  - Ermittlung der Deckungsbeiträge für definierte Engpaßeinheiten (Produktionsstunden, Vertriebsbelastung, etc.)
  - Wahlfreie Sortierung der Artikel nach Umsatz/ Deckungsbeitrag Gesamt/ je Stück/-% vom Umsatz/ je Engpaßeinheit etc. (Favoritenlisten)
  - Vergabe von Positions-Nr. zur Ermittlung unterschiedlicher Rangfolgen
  - Zusammenfassung zu Artikelgruppen in mehreren Hierarchiestufen
- Ein Beispiel für eine solche DBA zeigt Abb. 8.

HANDELS- UND KUNDENDIENST GMBH				VB Norddeutschland		Januar-März 19		
Deckungsbeitragsrechnung DBV				DBV-SOLL-Ist-Vergleich				
Planung alt	Planung neu	SOLL	Zeilen-Nr. / Bezeichnung	IST	Verbrauchsabweichung	Gesamt-abweichung	%-V	%-Ges. Abweichung
200000	200000	220000	010 Umsatz-Erlöse	217000	3000-	17000	1,4-	8,5
60000	60000	66000	020 - Rabatt	70000	4000-	10000-	6,7-	16,7-
100000	100000	110000	030 - Wareneinsatz	108500	1500	8500-	1,4	8,5-
40000	40000	44000	040 = Deckungsbeitrag 1	38500	5500-	1500-	12,5-	3,7-
5000	5000	5500	058 <sup>1)</sup> - Garantiekosten	3000	2500	2000	45,5	40,0
2000	2000	2000	059 - Frachtkosten	1000	1000	1000	50,0	50,0
33000	33000	36500	070 = Deckungsbeitrag 2	34500	2000-	1500	5,5-	4,7
12000	12000	12000	080 - Sonstige Kosten	13000	1000-	1000-	8,3-	8,3-
1050	1050	1225	110 <sup>2)</sup> - DB-Provision	1075	150	25-	12,2	2,4-
19950	19950	23275	115 = Deckungsbeitrag 3	20425	2850-	475	12,2-	2,4-
10,0	10,0	10,6	116 = DB 3 in % v. Umsatz	9,4%				

1) Umsatzabhängig geplant

2) Errechnet mit 5% auf Basis DB 2 ./' Sonstige Kosten

Abb. 7: Listbild einer verantwortungsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung

HANDELS- UND KUNDENDIENST GMBH				VB Norddeutschland		Januar-März 19		
Deckungsbeitragsrechnung DBA				DBA-Soll/Ist-Vergleich (sortiert nach Artikel-Nr.)				
Absatzmenge	Umsatz DM	DB I	DBA-Nr. / Bezeichnung	DB I % v. Umsatz	DB I je Einheit	DB I je Montage/h		
60000	120000	24000	4712 Dichtung	20,0	0,40	40,-		
60000	120000	24000		Plan alt	20,0	0,40	40,-	
65000	127000	23000		Plan neu	18,1	0,35	35,-	
5000	7000	- 1000		IST		- 0,05	- 5,-	
	5,8	- 4,2	Abw. Abw.%		- 12,5			
40000	80000	9000	4715 Feder	11,3	0,23	23,-		
40000	80000	9000		Plan alt	11,3	0,23	23,-	
45000	90000	10000		Plan neu	11,1	0,22	22,-	
5000	10000	1000		IST		- 0,01	1,-	
	12,5	11,1	Abw. Abw.%		- 4,3			
50000	150000	17000	4719 Gummiring	11,4	0,34	17,-		
60000	180000	18000		Plan alt	10,0	0,30	15,-	
54000	170000	27400		Plan neu	16,1	0,51	25,50	
6000	10000	9400		IST		0,21	10,50	
	5,55-	52,2	Abw. Abw.%		70,0			

\*1) Produkt 4712 u. 4715 = 100 Stck./Montagestd.; Produkt 4719 = 50 Stck./Montagestd.

Abb. 8: Listbild einer artikelbezogenen Deckungsbeitragsrechnung

### 3.4. Controlling des Unternehmensergebnisses mit Hilfe des Moduls BER (Betriebsergebnisrechnung)

Die Betriebsergebnisrechnung dient der Zusammenfassung der Soll- und/oder Istwerte aus den einzelnen Teilsystemen des internen Rechnungswesens und enthält folgende Funktionen:

- Abrechnung der Soll- und/oder Istwerte aus der Kostenstellen-, -träger- und Deckungsbeitragsrechnung in beliebiger Gliederung
- Direkte Abrechnung von Soll- und Istwerten aus anderen Datenbeständen und Aufnahme von Basiswerten für die Kennzahlenermittlung
- Durchführung von Teilbetriebsergebnisrechnungen
- Zusammenfassung der Teilbetriebsergebnisse für das Gesamtunterneh-

men bei wahlfreier Verdichtung der Zeilengliederung

- Automatische Bildung beliebiger Zwischensummen je Betriebsergebnis
- Automatische Ermittlung von kalkulatorischen Soll- und/oder Istwerten
- Automatische Ermittlung von Differenzen und Kennzahlen als %-Werte
- Information aus dem System über
  - Soll-Ist-Vergleich (Monat und Jahr aufgelaufen)
  - Zeitvergleich (Monat und Jahr aufgelaufen zum Vorjahr)

### 3.5. Unterstützung der Planung mit Hilfe des Moduls PLR (Planungsrechnung)

Die Konzeption der Gewinnplanungsrechnung legt in gleichem Maße Gewicht auf die Planungsfunktion wie die



Abrechnungsfunktion des Systems. Mit dem Teilsystem Planungsrechnung soll speziell die Planungsfunktion unterstützt werden. Aus dieser Grundüberlegung lassen sich die mit der Planungsrechnung verfolgten Ziele ableiten:

- Unterstützung der analytischen Kosten- und Erlösplanung
- Ableitung alternativer Erlös- und Deckungsbeitragspläne aus alternativen Absatzplänen
- Auflösung alternativer Produktionspläne und Ableitung alternativer Plankostenvolumen und Plankostensätze
- Ableitung kurzfristiger Betriebsergebnisse nach Profit-Centern und für das Gesamtunternehmen aus alternativen Erlös- und Kostenplänen
- Gegenüberstellung von Planalternativen zur Entscheidungshilfe und Festschreibung des endgültigen Plans für den betrachteten Planungszeitraum.

## 4. EDV-Merkmale der Gewinnplanungsrechnung

Den heutigen EDV-technischen Möglichkeiten Rechnung tragend, ist die Gewinnplanungsrechnung als Dialog-EDV-System aufgebaut. Einen Überblick über die wesentlichen Dialog-Verarbeitungs- und Abfragefunktionen gibt die Abb. 9.

Hervorzuhebende Merkmale sind weiterhin die

- Auslegung der GPR als Mandantensystem, das die gleichzeitige Abrechnung mehrerer selbständiger Unternehmen ermöglicht
- Übernahme und Umsetzung der unternehmensindividuellen, vorhandenen Nummernsysteme ohne Änderungen
- maschinelle Umsetzung der Daten auf GPR Format
- Unterscheidung und Zuordnung der Daten verschiedener Abrechnungsperioden
- flexible Steuerungslogik für Wertbildungen und Werteverrechnungen innerhalb und zwischen den Teilsystemen der Gewinnplanungsrechnung
- Flexibilität des Zeilenkonzeptes als Ordnungssystem für den Aufbau der Dateien und die Datensteuerung

— modulare Struktur des GPR-Systems

Die mit dem Zeilenkonzept und der Steuerungslogik erzielte Flexibilität des Systems ermöglicht neben der nahezu beliebigen Organisation der Werteflüsse innerhalb des Systems die Abbildung unterschiedlichster Controlling-systeme in Abhängigkeit von Branche, Unternehmensgröße und Entwicklungsgrad des Rechnungswesens. Die unternehmensindividuelle Anpassungsfähigkeit wird darüber hinaus

durch die modulare Struktur des Gesamtsystems GPR unterstützt.

Die Programme des Systems sind in COBOL geschrieben. Hardware- und Systemsoftwarevoraussetzungen für die Lauffähigkeit des Systems sind in Abb. 10 für die Dialog-Version wiedergegeben.

Die ebenfalls verfügbare reine Batch-Version ist über die in Abb. 10 aufgezeigten Konfigurationen hinausgehend auf allen »gängigen« Systemen lauffähig.

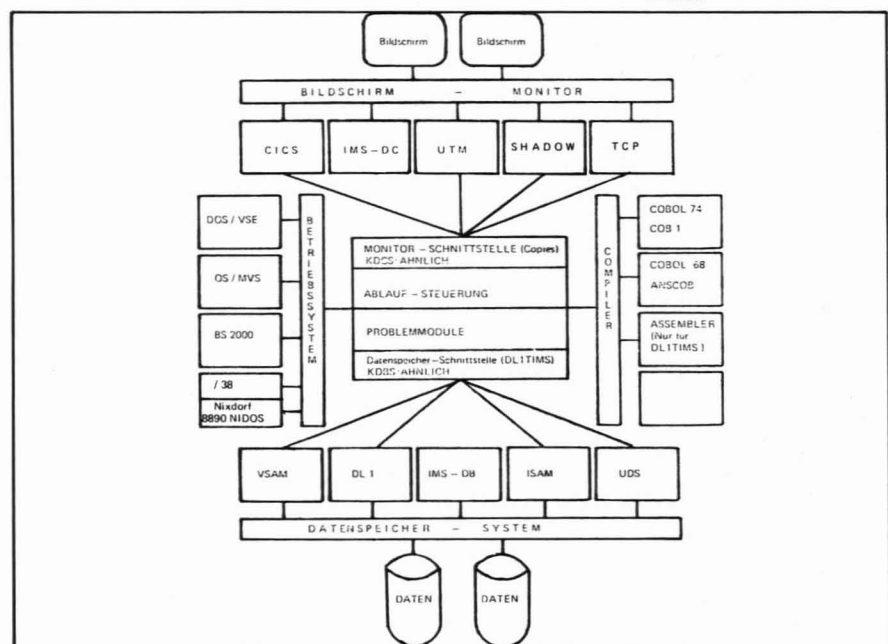
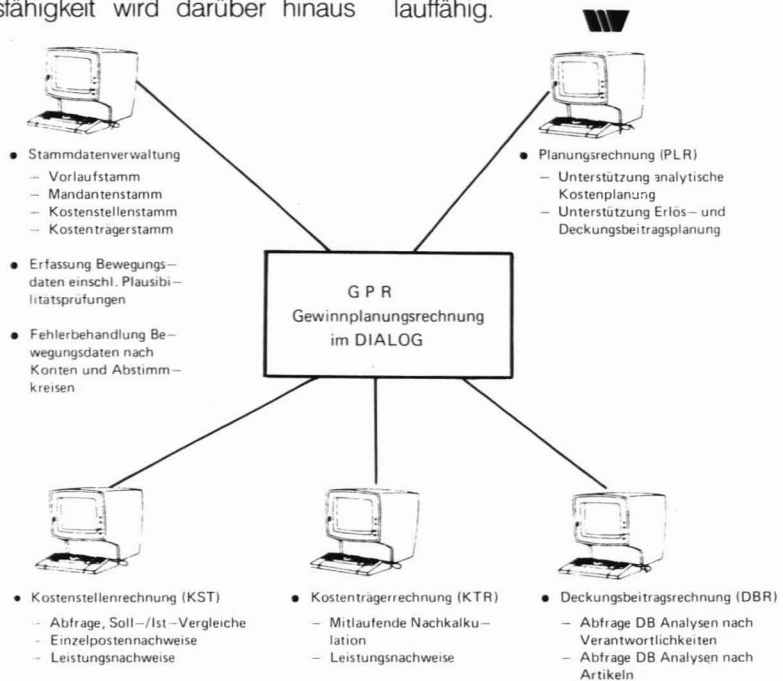


Abb. 10: Hardware und Software — Voraussetzungen für die GPR

Die Österreichische Akademie für Führungskräfte präsentiert sich im Jahre 1984 mit 692 inner- und außerbetrieblichen Seminaren, Workshops und Symposien, einem sehr umfassenden, alle Unternehmensbereiche und -gruppen berührenden Bildungsangebot, in welchem auch der Wirtschaftsingenieur — mit seinen spezifischen Bildungsbedürfnissen — Berücksichtigung findet. Bei der Konzeption der Veranstaltungen, die hier nur auszugsweise vorliegen, werden von der ÖAF nachstehende Grundsätze beachtet: die umfassende Problemorientierung erfordert den Einsatz von Spezialisten als Vortragende/Trainer/Moderatoren; in Verbindung mit problemadäquaten Methoden wird damit ein hohes Maß an Transferleistung, d. h. Umsetzung in die betriebliche Praxis, möglich.



Österreichische Akademie  
für Führungskräfte  
Postfach 1128  
A-8020 Graz-Metahof  
Telefon: (0316) 91 56 33

## Einige Seminare aus dem ÖAF-Herbstprogramm 1984:

### Integrierte Materialwirtschaft mit EDV Dipl.-Ing. Dr. techn. Reinhard Busch Ing. Mag. Otto Lindner 15.—16. Oktober 1984, Graz

- Grundlagen und Problemstellungen der Materialwirtschaft
- Problembereich Stammdaten- und Stücklistenorganisation
- Organisation und Konzeption einer Materialwirtschaft
- Methoden und Techniken der Materialwirtschaft
- EDV-Einsatz in der Materialwirtschaft
- Anwenderdemonstration und Erfahrungsaustausch am Beispiel »COPICS« und »MM 3000«

### Bilanzanalyse und Bilanzkritik (Hilfsmittel der Kreditwürdigkeitsprüfung)

o. Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Anton Egger  
8.—9. November 1984, Graz

- Die Bilanz als Informationsquelle
- Die Aussagefähigkeit der aus der Bilanz gewonnenen Kennzahlen
- Finanzwirtschaftliche Kennzahlen
- Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen
- Kennzahlen als Indikatoren nahender finanzieller Schwierigkeiten
- Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage

### Optimierung der Softwareentwicklung durch rationale Konstruktionsmethoden

Dipl.-Ing. Franz Holböck  
8.—9. November 1984, Wien

- Überblick über die heute bzw. in naher Zukunft praxisrelevanten methodischen Ansätze der Software-Entwicklung
- Erfahrungsberichte über den Einsatz neuer Methoden der Software-Produktion
- Phasenmodell der Software-Entwicklung
- Überblick über die einzelnen Methoden
- Kriterien für die Auswahl von Methoden
- Strategien für die erfolgreiche Einführung neuer Methoden
- Auswirkungen auf Projektplanung, -budgetierung und -kontrolle

### Plankostenrechnung — Aktuelle betriebswirtschaftliche Aspekte und zeitgemäße EDV-Lösungen.

o. Univ.-Prof. Dr. Peter Swoboda  
Dipl.-Ing. Horst Gruber  
Dkfm. Kurt Vikas  
14.—16. November 1984, Graz

- Überblick über neuere Entwicklungen in der Plankostenrechnung
- Besondere Probleme der Kostenplanung
- Problematik von Vollkostenrechnungen
- Problematik einer zeitgemäßen Kostenrechnung
- Anwendungsfälle einer Grenzplankostenrechnung aus der Praxis
- Durchführungsprobleme
- Integration der Plankostenrechnung in die Unternehmensplanung
- Implementierung, Projektarbeit, Standard-Software
- Gruppendiskussion mit den Schwerpunkten — Kosten- und Ergebniskontrolle — Einführung einer Plankostenrechnung — Einsatzmöglichkeiten einer Plankostenrechnung

### Integrierte Einführung in CAD/CAM-Systeme

Prof. Dipl.-Ing. Dr. Hermann Krallmann  
15.—16. November 1984, Wien

Grundlagen, Aufbau und Einordnung von CAD/CAM-Systemen

- Begriffsdefinition
  - Überblick über den Stand der Technik
  - Anwendungsschwerpunkte
  - Hardwarekonfigurationen
  - Software-Systematiken
  - Entwicklungstendenzen
- CAD/CAM-Systeme in betrieblichen Kommunikationssystemen
- Innerbetriebliche Auswirkungen
  - Spezifikation des Anforderungsprofils
  - Praxisbeispiele
- Strukturierte Systemanalyse als Instrument zur integrativen Datenaufbereitung für den betriebswirtschaftlichen Bewertungsprozeß
- Analyse und Abbildung des innerbetrieblichen Informationsflusses
  - Analyse und Qualifizierung betriebswirtschaftlicher und technischer Informationen
  - Kritische Bewertung der Daten und Anpassung an die jeweiligen Verfahren
- Ansätze und rechnergestützte Verfahren zur Investitionsplanung
- Kosten/Nutzenanalyse; Nutzwertanalyse
  - Simulationsmodelle als Entscheidungsunterstützungssysteme
  - Kritische Beurteilung der Leistungs- und Aussagefähigkeit

### Erfolgsstrategie Logistik — Konzeptionen und Aufbau eines Logistikmanagements

Dipl.-Ing. Dr. Herbert Bäck  
Dipl.-Ing. Dr. techn. Hanns Pladerer  
26.—27. November 1984, Baden bei Wien

- Die neuesten Entwicklungen
- Problemanalyse
- Erfahrungswerte und praktisches Logistik-Management

### Workshop: Dialogorientiertes Rechnungswesen

o. Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Reinbert Schauer  
13. Dezember 1984, Graz

- Überblick über die generellen Zielsetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten des Mensch-Maschine-Dialogs im Bereich des betrieblichen Rechnungswesens
- Vergleich dieses Kataloges von Gestaltungsmöglichkeiten mit den Software-Paketen einiger am österreichischen Markt vertriebener Hersteller
- Erarbeiten von organisatorischen Entwicklungslinien, die den Bedürfnissen der Work-Shop-Teilnehmer im Hinblick auf Informationserfassung, -verarbeitung, -speicherung, -aufbereitung und -wiedergabe entsprechen können.

### Controlling: Ein Instrument der Unternehmensführung

o. Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Anton Egger  
13.—14. Dezember 1984, Graz

- Vom vergangenheitsorientierten Rechnungswesen zum Controlling
- Integration von Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Planung
- Die Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage für Preispolitik, Produktpolitik und Produktionsplanung
- Die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung in der Budgetierung
- Planbilanz und Finanzplan
- Die Bedeutung der kurzfristigen Erfolgsrechnung für den Soll-Ist-Vergleich — Abweichung und Abweichungsanalyse
- Betriebswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Kennzahlen — Ihre Anwendung in der Unternehmenssteuerung