

21 Konsolidierung der Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage für ein aussagefähiges Management-Informationssystem

OSCAR A. G. TREYER

0	Einleitung	247
1	Ursachen informationstechnischer Schwierigkeiten bei Unternehmensgruppen	248
2	Fallbeispiel einer in der Praxis anzutreffenden Organisationsstruktur einer Unternehmensgruppe	249
2.1	Ausgangslage	249
2.2	Führungsinformationen anhand unkonsolidierter Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen	251
2.3	Führungsinformationen anhand betriebswirtschaftlich konsolidierter Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen	252
2.4	Beispielhaftes Herleiten des konsolidierten Deckungsbeitrages	256
3	Schlußbetrachtungen	256

Häufig bestehen zwischen den Unternehmen einer Unternehmensgruppe produktionstechnische Abhängigkeiten, so daß sich die strategische und operative Führung nicht mehr auf die üblichen Führungsinformationen verlassen kann. Daher muß sie die in Theorie und Praxis übliche ganzheitliche Konsolidierungstechnik erweitern, um ein betriebswirtschaftlich aussagefähiges Management-Informationssystem zu erhalten.

0 Einleitung

Die unkonsolidierten Erfolgsrechnungen juristischer Abrechnungseinheiten einer Unternehmensgruppe mit komplexen gruppeninternen Beziehungen genügen meist nicht, um eine betriebswirtschaftliche Beurteilung der Unternehmensgrup-

pe als Ganzes durchführen zu können. Aus diesem Grund wurde die Konzernerfolgsrechnung geschaffen. Diese sogenannte konsolidierte Erfolgsrechnung, die grundsätzlich die gruppeninternen Geschäftsbeziehungen eliminiert, gestattet es der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe und den Investoren, die gesamte Gruppe korrekt zu beurteilen.

Doch allein aufgrund einer solchen üblicherweise erstellten konsolidierten Erfolgsrechnung für die gesamte Unternehmensgruppe [1] werden der Gruppen-geschäftsführung aber nicht diejenigen Führungsinformationen zur Verfügung gestellt, mit denen sich eine Unternehmensgruppe mit komplexen gruppeninter-nen Beziehungen strategisch und operativ führen läßt. So ist es ihr mit dieser Er-folgsrechnung beispielsweise nicht möglich, Sparten und Märkte anhand betriebswirtschaftlich stichhaltiger Informationen zu beurteilen.

Die folgenden Ausführungen sollen eine Erweiterung der in Theorie und Pra-xis üblichen konsolidierten Erfolgsrechnung hin zu einem umfassenden betriebs-wirtschaftlichen Management-Buchungs-Informationssystem bzw. zu einem Ma-nagement-Informationssystem (MIS) für Unternehmensgruppen aufzeigen.

1 Ursachen informationstechnischer Schwierigkeiten bei Unternehmensgruppen

Unternehmensgruppen, die aus produktionstechnisch, vertriebs- und sortiments-mäßig unabhängig am Markt auftretenden Unternehmen bestehen, verursachen keine informationstechnische Schwierigkeiten. Da die Unternehmen der Gruppe untereinander in keiner Weise verbunden sind, kann man direkt auf die nicht zwischen den Einzelunternehmen abgeglichenen (unkonsolidierten) Führungsin-formationen der einzelnen Unternehmen zurückgreifen. Somit stellt die konsoli-dierte Erfolgsrechnung der gesamten Unternehmensgruppe, d.h. die Konzern-rechnung, weiter nichts dar als eine Addition der Erfolgsrechnungen der einzel-nen Unternehmen.

Sind sortiments- und vertriebsmäßige Abhängigkeiten unter den einzelnen Unternehmen der Gruppe vorhanden, läßt sich die damit verbundene informati-onstechnische Schwierigkeit organisatorisch dadurch lösen, indem man die Pro-duktionsbetriebe von denjenigen des Vertriebes abkoppelt. Dabei sind Absatz bezogene Führungsinformationen in den Vertriebseinheiten und produktionsbe-dingte Informationen wie beispielsweise Herstellkosten in den Produktionsein-heiten einzuholen. Entsprechend wird auch beim Erstellen der konsolidierten Er-folgsrechnung der gesamten Unternehmensgruppe vorgegangen.

Bestehen hingegen unter den Unternehmen einer Unternehmensgruppe pro-duktionstechnische Abhängigkeiten, d.h. tauschen die Produktionsbetriebe unter-einander Baugruppen und Produkte aus, sind die üblichen Führungsinformatio-nen so zu erweitern, damit die strategische und operative Führung betriebswirt-schaftlich stichhaltige Informationen verfügbar hat.

Anhand eines Beispiels sollen nun produktionstechnische Abhängigkeiten sowie eine Möglichkeit für eine Erweiterung der üblichen Führungsinformationen erläutert werden.

2 Fallbeispiel einer in der Praxis anzutreffenden Organisationsstruktur einer Unternehmensgruppe

2.1 Ausgangslage

Die Organisationsstruktur einer Unternehmensgruppe (Abb. 1) ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Zur Erschließung des Marktes B wurde neben dem Produktionswerk A mit angegliederter Vertriebsseinheit für den Markt A ein zusätzliches Produktionswerk B mit angegliederter Vertriebsseinheit für den Markt B aufgebaut. Da der neue Markt C erst kürzlich erschlossen wurde und in den Produktionswerken A und B Kapazitätserweiterungen wirtschaftlich günstig aufgebaut werden konnten, begnügte man sich vorerst damit, den Markt C mit einer Verkaufsgesellschaft C zu bearbeiten. Um Verwaltung und Vertrieb der Verkaufsgesellschaft C nicht unnötig "aufzublähen", beliefert das Produktionswerk A neben der Verkaufsgesellschaft C auch direkt den Markt C. Aus der Überlegung, daß die Produktion von Serienteilen mit steigender Stückzahl gewinnträglicher wird, stellt das Produktionswerk A für die ganze Unternehmensgruppe die Baugruppe 1 her. Dies führt dazu, daß Produktionswerk B die Baugruppe 1 vom Produktionswerk A beziehen muß.

Die Verrechnung des Warenaustausches zwischen den Einzelunternehmen ge-

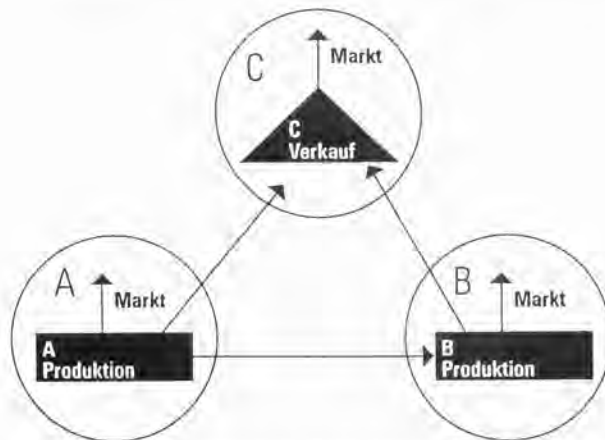


Abb. 1. Fallbeispiel einer in der Praxis anzutreffenden Organisationsstruktur einer Unternehmensgruppe

schieht nach folgenden Grundsätzen: In Absprache mit den Steuerbehörden werden die gruppeninternen Lieferungen zu Verrechnungspreisen¹ gutgeschrieben. Die Preise basieren auf den Herstellkosten des jeweils abgebenden Produktionswerkes zuzüglich einer Verwaltungs- und Vertriebsaufwandsentschädigung von 14,29 % sowie eines Gewinnzuschlags von 5 % auf die so errechneten Selbstkosten². Weiter gilt: daß je am Markt abgesetzter Mengeneinheit nicht mehr als 2,95 Einheiten Verwaltungs- und Vertriebsaufwand anfallen dürfen. Da das Produktionswerk A auch direkt in den Markt C liefert, also alle Werbeaufwendungen und die technische Beratung für den Markt C in der Verkaufsgesellschaft C anfällt, verringert sich der Verwaltungs- und Vertriebsaufwand des Produktionswerkes A für die Direktlieferungen in den Markt C auf zwei Einheiten jeder auf dem Markt C abgesetzten Mengeneinheit; das sind 14,29 % der Herstellkosten. Der von Produktionswerk A eingesparte Verwaltungs- und Vertriebsaufwand von 0,95 Einheiten je auf dem Markt C abgesetzter Mengeneinheit fällt aber als zusätzliche Kosten in der Verkaufsgesellschaft C an.

Tab. 1. Offizielle unkonsolidierte Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen

	Baugrp. 1 an Werk B	Produkt I an Anteil Verk.gs.C	Produkt I an Anteil Markt A	Anteil
<i>Produktionswerk A: Menge</i>	600		1 000	
Nettoverkaufserlös	5 760	100,00%	20 000	100,00%
- Herstellgrenzkosten	3 000	52,08%	9 000	45,00%
= Deckungsbeitrag I	2 760	47,92%	11 000	55,00%
- Herstellfixkosten	1 800	31,25%	5 000	25,00%
= Bruttogewinn	960	16,67%	6 000	30,00%
- Verwaltungs-	686	11,90%	2 947	14,74%
+ Vertriebsaufwand				
= Reingewinn	274	4,76%	3 053	15,27%
<i>Produktionswerk B: Menge</i>		100		
Nettoverkaufserlös		1 752	100,00%	
- Herstellgrenzkosten		1 310	74,77%	
= Deckungsbeitrag I		442	25,23%	
- Herstellfixkosten		150	8,56%	
= Bruttogewinn		292	16,67%	
- Verwaltungs-		209	11,90%	
+ Vertriebsaufwand				
= Reingewinn		83	4,76%	
<i>Verkaufsgesellschaft C: Menge</i>				
Nettoverkaufserlös				
- Herstellgrenzkosten				
= Deckungsbeitrag I				
- Herstellfixkosten				
= Bruttogewinn				
- Verwaltungs-				
+ Vertriebsaufwand				
= Reingewinn				

¹ Der Einfachheit halber werden im aufgeführten Fallbeispiel die Frachtkosten der Lieferungen zwischen den Unternehmen der Unternehmensgruppe nicht berücksichtigt.

2.2 Führungsinformationen anhand unkonsolidierter Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen

Aufgrund der erwähnten Daten errechnen sich die in der Tab. 1 aufgeführten unkonsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen für die Produktionswerke A und B sowie für die Verkaufsgesellschaft C. Eine Zwischengewinneliminierung ist nicht notwendig, da unterstellt wird, daß alle gruppeninternen Lieferungen im betrachteten Zeitraum die Gruppe bereits verlassen haben oder an Dritte weiterveräußert wurden (Tab. 1).

Tab. 1. (Fortsetzung)

Produkt I an Markt B	Anteil	Produkt I an Markt C	Anteil	gesamt Werk/ Verk.gs.	Anteil	gesamte Gruppe konsol.	Anteil
		100		1 700			
		2 200	100,00%	27 960	100,00%		
		900	40,91%	12 900	46,14%		
		1 300	59,09%	15 060	53,86%		
		500	22,73%	7 300	26,11%		
		800	36,36%	7 760	27,75%		
		200	9,09%	3 833	13,71%		
		600	27,27%	3 927	14,05%		
500				600			
10 250	100,00%			12 002	100,00%		
6 550	63,90%			7 860	65,49%		
3 700	36,10%			4 142	34,51%		
750	7,32%			900	7,50%		
2 950	28,78%			3 242	27,01%		
1 475	14,39%			1 683	14,02%		
1 475	14,39%			1 559	12,99%		
		100		100		1 700	
		2 200	100,00%	2 200	100,00%	34 650	100,00%
		1 752	79,64%	1 752	79,64%	15 000	43,29%
		448	20,36%	448	20,36%	19 650	56,71%
						8 200	23,67%
		448	20,36%	448	20,36%	11 450	33,04%
		390	17,72%	390	17,72%	5 906	17,04%
		58	2,65%	58	2,65%	5 544	16,00%

² Auf die Problematik der Beeinflussung der Erfolgsrechnungen der abgebenden und der empfangenden Unternehmen durch die Wahl der Verrechnungspreise wird hier nicht weiter eingegangen. Dies wird bei TREYER [2] ausführlich dargelegt.

Diese unkonsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen für die Produktionswerke A und B sowie für die Verkaufsgesellschaft C geben aber immer wieder Anlaß zu großen Diskussionen³:

- Die Geschäftsführung des Produktionswerkes A brüstet sich mit ihrem gegenüber Produktionswerk B und Verkaufsgesellschaft C höheren, jeweils auf den Nettoverkaufserlös bezogenen Deckungsbeitrag I und Reingewinn.
- Die Geschäftsführung des Produktionswerkes B streicht dagegen ihre gegenüber Produktionswerk A niedrigeren, eigenen Produktionskosten für das Produkt I hervor. Außerdem verweist sie auf den besseren Verkaufspreis, der auf dem Markt B um 0,50 Einheiten höher liege als auf Markt A.
- Die Geschäftsführung der Verkaufsgesellschaft C betont stets, daß der Verkaufspreis des Produktes I auf dem Markt C gegenüber dem auf dem Markt A erzielbaren um 2,00 Einheiten und gegenüber dem des Marktes B um 1,50 Einheiten höher liege. Zusätzlich werde der in den Grundsätzen der Unternehmensgruppe festgelegte Verwaltungs- und Vertriebsaufwand eingehalten.

Leider führt die in der Tabelle unten rechts aufgeführte, in Theorie und Praxis übliche konsolidierte Erfolgsrechnung der gesamten Gruppe auch zu keiner Klärung.

Da sich die Gruppengeschäftsführung anhand der vorliegenden Führungsinformationen nicht in der Lage sah, die stets wiederkehrenden Diskussionen neutral zu beurteilen, erteilte sie dem Gruppen-Controlling den Auftrag, betriebswirtschaftlich stichhaltige Führungsinformationen bereitzustellen.

2.3 Führungsinformationen anhand betriebswirtschaftlich konsolidierter Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen

Beim Erstellen betriebswirtschaftlich stichhaltiger Führungsinformationen für Unternehmensgruppen geht man am besten davon aus, auch den Grundsatz der konsolidierten Erfolgsrechnung unter Berücksichtigung der Elimination gruppeninterner Geschäftsbeziehungen zu verwirklichen. Nur wendet man diesen Grundsatz nicht erst bei der konsolidierten Erfolgsrechnung für die gesamte Gruppe an, sondern bereits bei den Einzelkalkulationen. Dadurch werden allen Nettoverkaufserlösen die angefallenen "konsolidierten" Herstellgrenz- und Herstellfixkosten sowie die Verwaltungs- und Vertriebsaufwendungen zugeordnet. Von Interesse sind somit nicht mehr die tatsächlichen finanziellen Transaktionen der Einzelunternehmen der Gruppe, sondern nur noch die entsprechenden in der gesam-

³ Was auch immer gegen diese offiziellen unkonsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen eingewendet wird, so ist doch immer wieder zu betonen, daß nur sie die handels- und steuerrechtlichen Informationsbedürfnisse abdecken können.

ten Unternehmensgruppe gegenüber Dritten entstandenen, konsolidierten Aufwendungen.

Zusätzlich ist eine klare Trennung zwischen den gruppeninternen und den gruppenexternen Nettoverkaufserlösen vorzunehmen, und deren durch Dritte entstandenen, konsolidierten Aufwendungen. Damit wird bereits auf der Ebene der einzelnen Unternehmen der Gruppe unterstrichen, daß für die Unternehmensgruppe als Ganzes nur jeweils die externen Nettoverkaufserlöse sowie die durch Dritte entstandenen, konsolidierten Aufwendungen von Interesse sind. So läßt sich die in Tab. 1 und Tab. 2 unten rechts angegebene übliche Erfolgsrechnung der gesamten Gruppe sehr einfach konsolidieren, nämlich durch Addition aller gruppenexternen Komponenten.

Wird so vorgegangen, lassen sich die in Tab. 2 aufgeführten betriebswirtschaftlich konsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen für die Produktionswerke A und B sowie für die Verkaufsgesellschaft C ermitteln. Da das Produktionswerk A keine gruppeninternen Güter- und Dienstleistungen empfängt, verändern sich die Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen nicht, und zwar weder im Detail noch insgesamt. Hingegen werden beim Produktionswerk B die zu Verrechnungspreisen bewerten gruppenintern Bezüge der Baugruppe 1 vom Produktionswerk A, die in der unkonsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnung als Grenzkosten aufgeführt wurden, in Herstellgrenz- und Herstellfixkosten sowie in Verwaltungs- und Vertriebsaufwand aufgeteilt. Durch dieses Splitting erhalten Kennziffern wie Deckungsbeitrag 1, Bruttogewinn und Reingewinn als Verhältniswert zum Nettoverkaufserlös ihre Aussagekraft zurück. Es handelt sich dabei aber um sogenannte konsolidierte Werte. Sie unterstreichen die von der Geschäftsführung des Produktionswerkes B immer wieder vorgebrachten Argumente, ihr Produktionsbetrieb produziere das Produkt I gegenüber Produktionswerk A kostengünstiger.

Die betriebswirtschaftlich konsolidierte Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnung der Verkaufsgesellschaft C bringt vor allem hinsichtlich der Kennziffer "prozentualer Deckungsbeitrag 1" die gewünschte Richtigstellung. Obwohl auch eine Verbesserung der Kennziffer "prozentualer Reingewinn" eintritt, kann und soll die konsolidierte Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnung nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, daß die Belieferung des Marktes C mit dem Produkt I durch die Verkaufsgesellschaft C einen zusätzliche Kosten verursachenden Lieferweg darstellt. Denn zunächst liefert das Produktionswerk A die Baugruppe 1 an das Produktionswerk B, anschließend vervollständigt das Produktionswerk B das Produkt I und liefert es an die Verkaufsgesellschaft C. Die zusätzlichen Handhabungskosten schlagen sich in den kumulierenden Verwaltungs- und Vertriebsaufwendungen nieder. Dies zeigt sich deutlich bei einem Vergleich mit der Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnung des Produktionswerkes A für das auf dem Markt C verkaufte Produkt I. Da aber alle Werbeaufwendungen sowie die technische Beratung für den ganzen Markt C in der Verkaufsgesellschaft C anfallen, ist die Beurteilung des Marktes C nicht anhand der betriebswirtschaftlich konsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnung der Verkaufsgesellschaft C durchführbar.

Tab. 2. Betriebswirtschaftliche konsolidierte Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen

	Baugrp. 1 an Werk B	Produkt I an Verk. gs. C	Produkt I an Markt A
		Anteil	Anteil
<i>Produktionswerk A:</i> Menge ext.			1 000
Menge int.	600		
Nettoverkaufserlös extern			20 000 100,00%
Nettoverkaufserlös intern	5 760 100,00%		
- Herstellgrenzkosten extern			9 000 45,00%
- Herstellgrenzkosten intern	3 000 52,08%		
= Deckungsbeitrag 1 extern			11 000 55,00%
= Deckungsbeitrag 1 intern	2 760 47,92%		
- Herstellfixkosten extern			5 000 25,00%
- Herstellfixkosten intern	1 800 31,25%		
= Bruttogewinn extern			6 000 30,00%
= Bruttogewinn intern	960 16,67%		
- Verwaltungs-			2 947 14,74%
+ Vertriebsaufwand extern			
- Verwaltungs-	686 11,90%		
+ Vertriebsaufwand intern			
= Reingewinn extern			3 053 15,27%
= Reingewinn intern	274 4,76%		
<i>Produktionswerk B:</i> Menge ext.		100	
Menge int.			
Nettoverkaufserlös extern		1 752 100,00%	
Nettoverkaufserlös intern			
- Herstellgrenzkosten extern		850 48,52%	
- Herstellgrenzkosten intern			
= Deckungsbeitrag 1 extern		902 51,48%	
= Deckungsbeitrag 1 intern			
- Herstellfixkosten extern		450 25,69%	
- Herstellfixkosten intern			
= Bruttogewinn extern		452 25,80%	
= Bruttogewinn intern			
- Verwaltungs-			
+ Vertriebsaufwand extern		323 18,43%	
- Verwaltungs-			
+ Vertriebsaufwand intern			
= Reingewinn extern		129 7,37%	
= Reingewinn intern			
<i>Verkaufsgesellschaft C:</i> Menge ext.			
Menge int.			
Nettoverkaufserlös extern			
Nettoverkaufserlös intern			
- Herstellgrenzkosten extern			
- Herstellgrenzkosten intern			
= Deckungsbeitrag 1 extern			
= Deckungsbeitrag 1 intern			
- Herstellfixkosten extern			
- Herstellfixkosten intern			
= Bruttogewinn extern			
= Bruttogewinn intern			
- Verwaltungs-			
+ Vertriebsaufwand extern			
- Verwaltungs-			
+ Vertriebsaufwand intern			
= Reingewinn extern			
= Reingewinn intern			

Tab. 2. (Fortsetzung)

Produkt I an Markt B	Anteil	Produkt I an Markt C	Anteil	gesamt Werk/ Verk.gs.	Anteil	gesamte Gruppe	Anteil
		100		1 100			
		2 200	100,00%	600			
		900	40,91%	22 200	ex. + int		
		1 300	59,09%	5 760	100,00%		
		500	22,73%	9 900	35,41%		
		800	36,36%	3 000	10,73%		
		200	9,09%	12 300	43,99%		
				2 760	9,87%		
				5 500	19,67%		
				1 800	6,44%		
				6 800	24,32%		
				960	3,43%		
				3 147	11,26%		
				686	2,45%		
		600	27,27%	3 653	13,07%		
				274	0,98%		
500				500			
10 250	100,00%			100			
4 250	41,46%			10 250	ex. + int.		
6 000	58,54%			1 752	100,00%		
2 250	21,95%			4 250	35,41%		
3 750	36,59%			850	7,08%		
2 046	19,96%			6 000	49,99%		
				902	7,52%		
				2 250	18,75%		
				450	3,75%		
				3 750	31,24%		
				452	3,77%		
				2 046	17,05%		
				323	2,69%		
1 704	16,62%			1 704	14,20%		
				129	1,08%		
		100		100		1 700	
		2 200	100,00%	2 200	100,00%	34 650	100,00%
		850	38,64%	850	38,64%	15 000	43,29%
		1 350	61,36%	1 350	61,36%	19 650	56,71%
		450	20,45%	450	20,45%	8 200	23,67%
		900	40,91%	900	40,91%	11 450	33,04%
		713	32,39%	713	32,39%	5 906	17,04%
		187	8,52%	187	8,52%	5 544	16,00%

Vielmehr ist die Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnung von Produktionswerk A für das auf dem Markt C abgesetzte Produkt I zu der von Verkaufsgesellschaft C zu addieren. Erst dadurch wird eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Beurteilung des Marktes C möglich.

2.4 Beispielhaftes Herleiten des konsolidierten Deckungsbeitrages

Wie aus Tab. 1 ersichtlich beträgt der unkonsolidierte Deckungsbeitrag I des Produktes I am Markt C bei der Verkaufsgesellschaft C 4,48 Einheiten. Da aber das Produktionswerk B das Produkt I an die Verkaufsgesellschaft C liefert, ist zunächst der im Produktionswerk B entstandene Deckungsbeitrag I des Produktes I dem externen Absatz der Verkaufsgesellschaft C mit 4,42 Einheiten je Mengeneinheit zuzurechnen. Aus den unternehmensinternen Lieferbeziehungen geht weiter hervor, daß das Produktionswerk B die Baugruppe I nicht selbst produziert, sondern sie ihrerseits vom Produktionswerk A bezieht. In einem weiteren Schritt ist somit zusätzlich der Deckungsbeitrag I der Baugruppe I des Produktionswerkes A dem externen Absatz der Verkaufsgesellschaft C zuzuweisen, im Beispielfall sind das zusätzlich 4,6 Einheiten je Mengeneinheit.

Die Summe aller Deckungsbeiträge I ergibt für die Verkaufsgesellschaft C den konsolidierten Deckungsbeitrag I des am Markt C abgesetzten Produktes I. Er beträgt für die 100 Mengeneinheiten insgesamt 1350 (61,36 %) (Tab. 2).

Das gleiche Vorgehen läßt sich natürlich auch für das Berechnen der konsolidierten Brutto- und Reingewinne anwenden.

3 Schlußbetrachtungen

Mit dem Erstellen der betriebswirtschaftlich konsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen werden Führungsinformationen für Unternehmensgruppen mit komplexen gruppeninternen Beziehungen zur Verfügung gestellt. Sie ermöglichen eine betriebswirtschaftlich stichhaltige strategische und operative Führung. Erst dadurch kann die Geschäftsführung der Unternehmensgruppe Sparten und Märkte im Vergleich beurteilen. Außerdem kann sie beispielsweise eine auf die Europäische Union (EU) bezogene Verkaufspreisharmonisierung durchführen. Hierbei muß sie auf die betriebswirtschaftlich konsolidierten Aufwendungen zurückgreifen, eine Abstützung ihrer Entscheidungen auf die unkonsolidierten Aufwendungen der jeweiligen Unternehmen der Gruppe wäre mit einem erheblichem Risiko behaftet.

In der Praxis ist es allerdings nicht so einfach, die betriebswirtschaftlich konsolidierten Absatz-Aufwands-Erfolgsrechnungen auf Einzelkalkulationsebene zu erstellen. Dazu müssen alle Einzelkalkulationen jedes Einzelunternehmens der Gruppe in der Art und Weise vorhanden sein, daß eine jeweils positionsbezogene Unterscheidung zwischen gruppenextern und gruppenintern möglich ist. Außerdem müssen die ermittelten Werte bei den gruppeninternen Positionen nach den Ursprungsunternehmen aufgeteilt werden. Für größere Unternehmensgruppen mit komplexen gruppeninternen Beziehungen ist dies nur noch EDV-technisch lösbar.

Obwohl dieses betriebswirtschaftlich aussagefähige Management-Informationssystem in mehreren europäischen Unternehmensgruppen der Chemiebranche und beim bedeutendsten europäischen Anbieter der Sanitärtechnik realisiert wurde, sollen diese Ausführungen aber nicht zu einem "EDV-Abenteuer" anstiften, sondern in erster Linie auf die Problematik der Verwendung unkonsolidierter Daten bei einer betriebswirtschaftlichen Beurteilung von Einzelunternehmen einer Unternehmensgruppe sowie von Sparten und Märkten hinweisen. Es besteht ja immer die Möglichkeit, das beschriebene Vorgehen in einer für die Praxis vertretbaren Form programmtechnisch zu lösen oder es für Sonderfälle, z.B. für die Verkaufspreiskalkulation neuer Produkte, nur manuell anzuwenden.

Literatur

1. COLBE, WALTHER BUSSE VON: ORDELHEIDE, DIETER: Konzernabschlüsse. Wiesbaden: Gabler, 1993
2. TREYER, OSCAR A.G.: Verrechnungspreise für dezentralisierte Organisationen. In: Die Unternehmung 44 (1990) Nr. 4, S. 247-272

Rolf Hichert · Michael Moritz (Hrsg.)

Management- Informationssysteme

Praktische Anwendungen

Zweite, völlig neubearbeitete
und erweiterte Auflage

Mit 197 Abbildungen und 46 Tabellen



Springer

Prof. Dr.-Ing. Rolf Hichert
Dipl.-Informat. Wiss. Michael Moritz
MIK-Gesellschaft für Management und Informatik mbH
Seestr. 1
D-78464 Konstanz

Redaktion:
Dr.-Ing. Martin Görke
Öffentlichkeitsarbeit
Troppauer Str. 13
D-68775 Ketsch

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Management-Informationssysteme : praktische Anwendungen ;
mit 46 Tabellen / Rolf Hichert ; Michael Moritz (Hrsg.). -
Berlin ; Heidelberg ; New York ; Barcelona ; Budapest ; Hong
Kong ; London ; Mailand ; Paris ; Tokyo : Springer, 1995

ISBN 3-540-59174-5
NE: Hichert, Rolf [Hrsg.]

ISBN 3-540-59174-5 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York
ISBN 3-540-54438-0 1. Aufl. Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1992, 1995
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

SPIN 10500133 42/2202-5 4 3 2 1 0 - Gedruckt auf säurefreiem Papier

Inhalt

I MIS-Grundlagen

Nach der Euphorie in der Vergangenheit realistische Perspektiven für die Zukunft?

1 Informationssysteme für Krisenzeiten - Führungsinstrumente für Wirtschaftszweige im Umbruch DIETMAR MEYERSIEK	1
2 Management-Informationssysteme als Bestandteil ganzheitlicher Managementkompetenz FRIEDHELM GROBMANN	13
3 Künstliche Intelligenz - Überzogene Erwartungen nicht erfüllbar? ROBERT MASSEN	24
4 Informationen im Entscheidungsprozeß BERND-D. WIETH	31
5 Führungsbedarfe des Managements in einer sich ständig wandelnden Umgebung ALEXANDRE NOBS	43
6 Management-Informationssysteme - Versuch einer Positionierung und Perspektiven für zukünftige Entwicklungen AKIRA YAMAGUCHI	59
7 Management-Informationssysteme als Werkzeug des Controllings in öffentlichen Verwaltungen SVEN PIECHOTA	71

8 Die Bedeutung externer Wirtschaftsinformationen für das Management - Strategien für die wirkungsvolle Nutzung und die Integration in ein Management-Informationssystem JENS LÖBBE	84
9 Software für die Entwicklung und unternehmensweite Anwendung von Führungsinformationssystemen MICHAEL DÖGE	95
10 Betriebssystem OS/2 - Die Plattform für Kommunikation - Bedeutung für zukunftsweisende Management-Informationssysteme FRITZ P. HÖDEL	107
II MIS-Einführung	
Ein technologisches, betriebswirtschaftliches und psychologisches Problem?	
11 Informationen für Manager - Von der Datenfülle zum praxisnahen Management-Informationssystem ROLF HICHERT und MICHAEL MORITZ	116
12 Führungsinformationssysteme - Erfahrungen, neue Ansätze und praktische Tips zur Projektdurchführung PETER KOLL und JOACHIM NIEMEIER	131
13 Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung moderner Management-Informationssysteme DETLEV HOCH	158
14 Management-Informationssysteme und Controlling ANDREAS LANGE	168
15 Controlling und Informationsmanagement als Kernsysteme der Führungsteilsysteme im Unternehmen BARBARA LIX	182
16 Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen durch ablauforganisatorische Verbesserung durchgängiger Arbeitsabläufe RAGNAR NILSSON	201
17 Zur Wirtschaftlichkeit von Management-Informationssystemen GÜNTER FRANKE	211

Inhalt	XIX
18 Prototyping - Eine Entwicklungsmethode für Informationssysteme im direkten Umfeld der Führungskräfte HANS-GEORG KEMPER und JÜRGEN PADBERG	219
19 Maßgeschneiderte Führungsunterstützung im Produktionsbereich ARMIN ROTH	227
20 Einführung eines Controlling-Management-Informationssystems in der Landesgewerbeanstalt Bayern - Bedeutung und Problemschwellen von Management-Informationssystemen im öffentlichen Dienst HORST KÖRNER	237
21 Konsolidierung der Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage für ein aussagefähiges Management-Informationssystem OSCAR A. G. TREYER	247
III MIS-Technologie	
Von der starren Papierlösung zur flexiblen Rechneranwendung?	
22 Realisierung von Management-Unterstützungssystemen mit Planungssprachen und Generatoren für Führungsinformationssysteme WILHELM HUMMELTENBERG	258
23 Management-Informationssysteme - Nur ein Baustein aus einer Vielzahl möglicher Programme für strategisches Management SYBILLA MÖLLMANN	280
24 EIS/MIS-Einführung in einer prozeßorientierten Betrachtung HORST WIESER	288
25 Erfolgsmessung und Steuerung von Geschäftsfeldern - Der Shareholder-value-Ansatz als integraler Bestandteil eines Management-Informationssystems RAINER VÖLKER	298
26 Konzernkonsolidierung und Konzern-Controlling als integrierte Lösung für das Management? WOLFGANG STEGMANN	309
27 Nutzungsmöglichkeiten für Führungsinformationssysteme im Hochschulbereich WOLFGANG BEHME und KATJA SCHIMMELPFENG	318

XX	Inhalt
28	EXPRESS - der OLAF-Server SABINE MÖLLER 330
29	MIKsolution - betriebswirtschaftliche Konzeption und softwaretechnische Realisierung eines erfolgreichen Konzeptes für Management-Informationssysteme ROLF HICHERT und MICHAEL MORITZ 339
IV MIS-Lösungen	
	Lassen sich praktische Erfahrungen systematisieren und übertragen?
30	Einführung eines Management-Informationssystems für das Baustellen-Controlling in einen Baukonzern HANS-PETER SANIO 366
31	Ein Management-Informationssystem für Selbstbedienungs-Warenhäuser und Verbrauchermärkte HOLGER HARMS 377
32	Informationssystem für das Prozeßkostenmanagement MICHAEL KIENINGER und ARMIN WUZELLA 387
33	Qualitätssicherung für Führungsinformationen - Karte mit weißen Flecken PETER DIEKMANN und JÜRGEN FAIBT 399
34	Entwicklung und Einführung eines Management-Informationssystems in einem weltweit tätigen Unternehmen der Automatisierungstechnik BERND STAMPP 407
35	Management-Informationssystem als integriertes Planungsmedium ROLF BARTKE und MICHAEL KRISTELLER 421
36	Führungsinformationssystem in einem chemischen Großunternehmen CLAUS KÖHLER 430
37	Wirtschaftliche Bewertung zur Planung und Steuerung von Entwicklungsprojekten eines Technologiekonzerns DIETMAR P. F. MÖLLER 440
38	Unternehmensplanung und Controlling in einem Unternehmen der Bauwirtschaft CHRISTOPH GIES und CONRAD HERRMANN 452

Inhalt	XXI
39 Aufbau eines Management-Informationssystems im "Controlling Produktentwicklung" eines Automobilherstellers CHRISTIAN GLOGER und HANS-PETER HEBEN	460
40 Retail-Controlling in einem Automobil-Händlernetz MATTHIAS ENGLER	476
41 Führungsinformationssystem als zentrales Informationsmedium in einem Controlling-System WINFRIED ROSTOCK	485
42 Management-Informationssystem für einen Dienstleistungs- und Produktionsbetrieb FREDDY GROLIMUND	495
43 Management-Informationssysteme in der Lebensversicherung TIGRAN KALBERER	506
Glossar	517
Sachverzeichnis	523