

FORSCHUNGSBERICHT DES LANDES NORDRHEIN-WESTFALEN

Nr. 3072 / Fachgruppe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Herausgegeben vom Minister für Wissenschaft und Forschung

Prof. Dr. oec. publ. Jürgen Bussiek
Diplom-Betriebswirt Hans-Jürgen Niemeier

Fachbereich Wirtschaft
Fachhochschule Bielefeld

Neue Systeme und Methoden zur
Steuerung mittelgroßer Unternehmen



Westdeutscher Verlag 1981

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Bussiek, Jürgen:

Neue Systeme und Methoden zur Steuerung mittel-
grosser Unternehmen / Jürgen Bussiek ; Hans-
Jürgen Niemeier. - Opladen : Westdeutscher
Verlag, 1981.

(Forschungsberichte des Landes Nordrhein-
Westfalen ; Nr. 3072 : Fachgruppe Wirt-
schafts- u. Sozialwiss.)

ISBN-13: 978-3-531-03072-2 e-ISBN-13: 978-3-322-87570-9

DOI: 10.1007/978-3-322-87570-9

NE: Niemeier, Hans-Jürgen;; Nordrhein-West-
falen: Forschungsberichte des Landes ...

© 1981 by Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen
Herstellung: Westdeutscher Verlag GmbH

ISBN-13: 978-3-531-03072-2

Inhalt

1. <u>Problemstellung</u>	1
2. <u>Analyse der Situation in mittelgroßen Unternehmen</u>	3
2.1 Ergebnisse einer Umfrage	3
2.1.1 Erläuterungen zur Umfrage	3
2.1.2 Die Untersuchungsergebnisse	4
2.1.2.1 Marketing	4
2.1.2.2 Organisation	9
2.1.2.3 Planung und Kontrolle	17
2.1.2.4 Schwachstellen-Selbsteinschätzung	26
2.2 Individuelle Unternehmensanalyse	29
2.3 Das Meinungsspektrum von Führungskräften mittlerer Unternehmen	33
2.4 Die Schwierigkeiten bei der Anwendung bekannter Methoden	48
2.4.1 Allgemeine Probleme	49
2.4.2 Probleme der Organisationsgestaltung	49
2.4.3 Probleme der Informationsbeschaffung und -erarbeitung	50
2.4.4 Probleme der Kosten- und Leistungsrechnung	51
2.4.5 Schlußfolgerungen	59

3. <u>Die Netzorganisation</u>	62
3.1 Die Problematik organisatorischer Regelungen	62
3.2 Grundsätze der Netzorganisation	65
3.2.1 Grundsatz der ablauforientierten Organisationsgestaltung	65
3.2.2 Grundsatz der Zweckmäßigkeit	66
3.2.3 Grundsatz der Bildung von Teilbereichen nach dem natürlichen Zusammenhang	67
3.2.4 Grundsatz des hierarchiearmen Informationsflusses	70
3.2.5 Grundsatz der koordinierten Informationsbehandlung	74
3.2.6 Grundsatz des optimalen Informationsinhaltes	77
3.3 Die Entwicklung der Netzorganisation	78
3.3.1 Die Entwicklung des Ablaufnetzes	78
3.3.2 Das Informationsnetz und seine Teilbereiche	84
3.3.3 Die Organisationsprofile	92
3.3.4 Zusammenfassung zur Netzorganisation	95
4. <u>Die Erfolgsbeitragsrechnung</u>	98
4.1 Information als Grundlage der Steuerung	98

4.2 Grundsätze der Erfolgsbeitragsrechnung	99
4.2.1 Grundsatz der konkreten Zielsetzung	99
4.2.2 Grundsatz der Erfolgsverursachung durch Aktivitäten	101
4.2.3 Grundsatz der Zuordnung der Aktivitäten zu verantwortlichen Entscheidungsträgern	104
4.2.4 Grundsatz der informationsgerechten Abrechnung von Aktivitäten	106
4.2.5 Grundsatz der Ermittlung des Erfolgsbeitrages	107
4.2.6 Grundsatz des realisierten Erfolgs	114
4.2.7 Grundsatz der Kostenspaltung nach Anpassungsfähigkeit	118
4.2.8 Grundsatz der Beschränkung	120
4.2.9 Konsequenzen und Auswirkungen der Erfolgsbeitragsrechnung	121
4.3 Die Planung nach den Grundsätzen	126
4.3.1 Voraussetzungen für die operative Planung	126
4.3.2 Die operative Planung	134
4.3.2.1 Die Zielsetzung	134
4.3.2.2 Die Aktivitätenplanung	143
4.3.2.3 Die Mengenplanung	158
4.3.2.4 Die Kostenplanung	179
4.3.2.5 Die Ertragsanteilsplanung	186

4.3.2.6 Die Erfolgsbeitragsplanung der Bereiche	194
4.3.2.7 Die Produkterfolgsplanung	195
4.3.2.8 Die Abnehmerplanung	200
4.3.2.9 Die Außendienstplanung	202
4.4 Die Ist-Erfassung und Abweichungsanalyse	205
4.4.1 Allgemeines	205
4.4.2 Strategiekontrolle	205
4.4.3 Kontrolle zur operativen Steuerung	208
4.4.3.1 Die Aktivitätenkontrolle	208
4.4.3.2 Die Mengenkontrolle	212
4.4.3.3 Die Kostenerfassung	215
4.4.3.3.1 Kalkulatorische Kosten	216
4.4.3.3.2 Abgrenzbare Ausgaben (Abgrenzungskosten)	227
4.4.3.3.3 Direkt verrechenbare Ausgabekosten	233
4.4.3.3.4 Durchführung des Erfas- sungsvorganges	235
4.4.3.4 Die Ertragserfassung	242
4.4.3.4.1 Leistungsmengenerfassung	242
4.4.3.4.2 Leistungsmengenbewertung	245
4.4.3.5 Die Erfolgsbeitragsermittlung	254
4.4.4 Die Erfolgsabrechnung von Objekten	256
4.4.4.1 Die Produktabrechnung	257
4.4.4.2 Die Abnehmerabrechnung	259

4.4.4.3 Die Außendienstabrechnung	261
4.5 Finanzrechnung	265
4.6 Analyse	270
4.6.1 Kennzahlen	270
4.6.2 Graphische Darstellung	288
4.6.3 Kommentierung	296
5. <u>Schlußbetrachtung</u>	299
6. <u>Anhang</u>	301
6.1 Beschreibung des Modellunternehmens	301
6.2 Tabellen zur Situationsanalyse mittel- großer Unternehmen	303
7. <u>Literaturverzeichnis</u>	328