



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Mueblex AG

Version Nr. 1, 24. Juni 2021

Langenegger, Christoph

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.246



Open Education Platform
for Management Schools

Mueblex AG

Version Nr. 1, 24. Juni 2021

Langenegger, Christoph
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Aufgabensammlung
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Finanzmanagement; Management Accounting;
Kostenrechnung; Management by Objectives;
Industrie
Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Langenegger, C. (2021). Mueblex AG. *Open Education Platform*. Doi:
10.25938/oepms.246



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion: Mueblex AG

Christoph Langenegger

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
Hochschule für Wirtschaft, Riggbachstrasse 16, 4600 Olten
christoph.langenegger@fhnw.ch

Abstract. Die Firma Mueblex AG stellt Bürostühle her und verkauft diese im Markt Schweiz. Das Unternehmen erwirtschaftet eine ungenügende Rentabilität. Der/die neue FinanzchefIn (CFO) erhält den Auftrag, Transparenz bezüglich der Prozesse, Kosten und Erlöse zu schaffen. Durch die verbesserten Entscheidungsgrundlagen soll das Unternehmen wieder zurück auf die Erfolgsspur finden.

Inhaltsverzeichnis

Didaktischer Reflexionsbericht	3
1. Einführung	3
1.1. Überblick	3
1.2. Bisheriger Einsatz der Fallstudie	3
1.3. Bisherige Erfahrungen	3
2. Lernziele	4
2.1. Beschreibung	4
2.2. Zielgruppe, fachliche Ausrichtung und vorausgesetzter Wissensstand	4
3. Lehrplan	4
4. Diskussionsleitfaden	4
4.1. Halbtag 1 von 4: Grundlagen zu Führung mit Finanzen, Kapazitätsbedarfsplanung	5
4.2. Halbtag 2 von 4: Kostenstellenrechnung	5
4.3. Halbtag 3 von 4: Kostenträgerrechnung	5
4.4. Halbtag 4 von 4: Ergebnisrechnung und Überleitung zum Financial Accounting	5
5. Lösungsvorschläge	6
5.1. Aufgabe 1: Umsatzplanung und Kapazitätsbedarfsplanung	6
5.2. Aufgabe 2: Plan-Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung	6
5.3. Aufgabe 3: Analyse der Produktergebnisse	7
5.4. Aufgabe 4: Lösungsvorschläge	8

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Umsatzplanung	6
Abbildung 2. Kapazitätsbedarfsplanung	6
Abbildung 3. Plan-Kostenstellenrechnung	6
Abbildung 4. Plan-Kostenträgerrechnung	7
Abbildung 5. Plan-Deckungsbeitragsrechnung	7
Abbildung 6. Absatzerfolgsrechnung nach Vollkosten	8
Abbildung 7. Lösungsvorschläge	9

Didaktischer Reflexionsbericht

1. Einführung

1.1. Überblick

Die Fallstudie ist primär für Studierende gedacht, welche den Aufbau einer Kosten-, Leistungs-, Erlös- und Ergebnisrechnung und den Ablauf einer operativen Jahresplanung im Detail einüben wollen. Sie nehmen die Rolle des CFO der Mueblex AG ein. Der CFO¹ kennt zwar die theoretischen Grundlagen eines Management Accountings, hat jedoch dessen Instrumente selber nie in einem Unternehmen eingeführt.

Als rechte Hand des CEO's steht der CFO unter Druck, einen Beitrag zur Optimierung des Sortiments, der Verschlinkung der Prozesse, Senkung der Kosten und somit Steigerung des Gewinns zu leisten. Aus seiner früheren Ausbildung weiss er noch, dass das System der Teilkostenrechnung solche Fragestellungen unterstützt. Er muss sich aber auch an die Vorgaben des Mutterhauses halten, das vollkostenbasierte Informationen zwingend verlangt.

Die Fallstudie dient als roter Faden im Thema «Aufbau der Kosten-/Leistungsrechnung und Führen mit Finanzen». Im Verlauf des Kurses sollen die Studierenden die Elemente erarbeiten, welche aussagekräftige interne Zahlen zu Leistungen, Kosten und Erlösen ergeben. Anhand dieser Zahlen soll das Management der Mueblex AG besser entscheiden können, um das vorgegebene Gewinnziel zu erreichen.

1.2. Bisheriger Einsatz der Fallstudie

Die Fallstudie ist in dieser Form neu. Sie basiert auf früheren Teilaufgaben zum Management Accounting, die vom Verfasser an verschiedenen Fachhochschulen auf Stufe Lehre und Weiterbildung sowie in firmeninternen Seminaren bereits erprobt wurden.

1.3. Bisherige Erfahrungen

Der Verfasser arbeitet schon seit 20 Jahren mit den oben erwähnten Teilaufgaben. Er hat diese nun miteinander verknüpft und in einen grösseren Kontext gestellt. Die Aufgaben beinhalten zuerst einen rechnerischen Teil. Anschliessend werden die erarbeiteten Zahlen interpretiert, um daraus unternehmerische Entscheidungen abzuleiten. Der Vorteil des zu schulenden Inhalts liegt darin, dass die einzelnen Teilschritte und –ergebnisse in einem MS-Excel-Planungsmodell abgebildet sind. Dies erlaubt den Teilnehmenden, zuerst ihre Berechnungen mit dem Modell zu vergleichen und zu überprüfen. Anhand des Modells können anschliessend die Zwischenergebnisse anhand von konkreten Zahlen analysiert und diskutiert werden. Verschiedene Entscheidungsvarianten können simuliert werden. Somit erkennen die Teilnehmenden die Auswirkungen ihrer Vorschläge und üben so die Systematik «by doing» ein.

¹ In der Folge wird nur noch der Begriff «CFO» verwendet. Dieser steht sowohl für die männliche wie weibliche Form.

In den Feedbacks und Evaluationen der Lehrgänge und Seminare wurden die bisherigen Teilaufgaben und ihre Anwendung jeweils positiv beurteilt. 2020 wurde die nun vorliegende Fallstudie wie erwähnt aus den Teilaufgaben zusammengefügt und in einen grösseren Rahmen gestellt.

2. Lernziele

2.1. Beschreibung

Das erworbene Wissen zum Management Accounting soll praxisorientiert angewendet werden können. Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe, wichtige Inhalte eines internen finanziellen Führungsinstruments, der Ablauf der operativen Jahresplanung, das Erkennen von Optimierungsmöglichkeiten, verantwortungsgerechtes Delegieren von finanziellen Teilzielen sowie die Zusammenhänge zwischen Management Accounting und Financial Accounting sollen in dieser Fallstudie gelernt werden.

2.2. Zielgruppe, fachliche Ausrichtung und vorausgesetzter Wissensstand

Zur Hauptzielgruppe gehören Studierende in Management Accounting und Controlling auf Stufe Bachelor (BsC in Betriebsökonomie) und Weiterbildung (MBA, EMBA, MAS und CAS). Auf der Weiterbildungsstufe eignet sich die Fallstudie sowohl für Studierende mit als auch ohne Hochschulabschluss in (Betriebs-)Ökonomie. Studierende, die über keine ökonomische Ausbildung verfügen, sollten ein Grundverständnis über betriebliche Abläufe oder finanzbuchhalterische Zusammenhänge mitbringen.

3. Lehrplan

Grundsätzlich ist die Fallstudie als Praxistransfer im Anschluss an das Erlernen der theoretischen Grundlagen für die oben erwähnte Zielgruppe gedacht. Ausgangspunkt ist die am Schluss dieser Fallstudie erwähnte Hauptfragestellung, wie das Gewinnziel erreicht werden kann. Im Verlaufe des Unterrichts werden Fragen zur Führung mit Finanzen resp. aus den Fachgebieten Management Accounting und Controlling anhand dieser Fallstudie in Gruppenarbeiten gelöst. Die erarbeiteten Zwischenergebnisse werden auf ihre Herleitung überprüft und miteinander verglichen. Vorschläge zu Optimierungsmassnahmen sollen diskutiert und anhand des Planungsmodells simuliert werden. Je nach Zielgruppe wird im Unterricht auch mit aktuellen ergänzenden Praxisbeispielen, Zeitungsartikeln usw. gearbeitet.

4. Diskussionsleitfaden

Empfohlen wird: Die Studierenden haben die Fallstudie zu Hause gelesen und sich in die Rolle des CFO hineinversetzt, allfällige Verständnisfragen notiert und erste Überlegungen angestellt, wie sie selbst die ambitionöse Aufgabenstellung angehen würden.

Die Fallstudie ist in erster Linie auf sämtliche Fallanwendungen während der vier nachfolgend aufgeführten Halbtage ausgelegt. Im Bedarfsfall kann aber auch eine einzelne Fallanwendung (z.B.

Kostenstellenrechnung) behandelt werden. Voraussetzung für das Bearbeiten einer Fallanwendung ist in diesem Fall, dass die Ergebnisse der vorherigen Fallanwendungen vorliegen.

4.1. Halbtag 1 von 4: Grundlagen zu Führung mit Finanzen, Kapazitätsbedarfsplanung

Fallanwendung z. B. im Plenum zum Thema Problemanalyse und Grundbegriffe

Analyse der Problemstellung. Grundlegende Begriffe, welche für Führung mit Finanzen zweckmässig sind. Hierbei kann z. B. ausgegangen werden von Begriffen wie «Erlösträger», «Leistung», «Kostenträger», «Kostenstellen», «Kostenarten». Die Studierenden sollen diese Begriffe den vorliegenden Informationen der Mueblex AG zuordnen. Anschliessend können diese Elemente zueinander in Bezug gesetzt werden.

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Umsatz- und Kapazitätsbedarfsplanung»:

Der CFO erarbeitet aufgrund der Angaben des Vertriebs die Umsatzplanung. Von der Abteilung AVOR (Arbeitsvorbereitung) erhält er Angaben über den Materialeinsatz und Fertigungsprozess. Es geht nun darum, die personellen Ressourcen in der Fertigung zu planen, indem mit der Fertigungsleitung ein Konsens gefunden werden soll. Hierbei sollen die oben erwähnten Grundbegriffe zu Führen über Finanzen richtig angewendet werden.

4.2. Halbtag 2 von 4: Kostenstellenrechnung

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Kostenstellenplanung»:

Der CFO erarbeitet zusammen mit den Kostenstellenleitenden ihre Kostenstellenplanung auf der Grundlage der vorgängig erstellten Kapazitätsbedarfsplanung. Um die verschiedenen Stakeholder mit Informationen zu versorgen, muss das System parallel nach der Vollkosten- und Teilkostenrechnung aufgebaut werden. Das Prozessoptimierungs- und Kostensenkungspotenzial wird anhand von Simulationen im Planungstool besprochen.

4.3. Halbtag 3 von 4: Kostenträgerrechnung

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Kostenträgerrechnung»:

Aus den bisherigen Teilschritten kann die Kostenträgerrechnung («Kalkulation») erstellt werden. Dies wiederum anhand der Vollkosten- und Teilkostenrechnung. Folgende Fragen sollen u.a. beantwortet werden: Welches sind die Stellhebel, um unsere Produktkosten zu senken? Welche Auswirkungen hat eine Erhöhung der Produktionsmenge? Was müssen wir beim Erstellen von Angeboten alles beachten? (costing vs. pricing) Wann sind die Verkaufspreise nicht mehr kostendeckend?

4.4. Halbtag 4 von 4: Ergebnisrechnung und Überleitung zum Financial Accounting

Fallanwendung z. B. in Kleingruppen zum Thema «Ergebnisrechnung»:

Nach diesem letzten Planschritt sind die finanziellen Ergebnisse der einzelnen Produkte sowie des Gesamtunternehmens Mueblex AG ersichtlich. Folgende Fragen ergeben sich dabei: Wie beurteilen Sie das Sortiment? Wie können wir den Gesamtgewinn steigern? Welche Führungskraft müsste die entsprechende Massnahme umsetzen? Wie sollten wir die Prioritäten setzen, wenn wir Über- oder Unterkapazitäten an Personal oder Maschinen hätten?

Fallanwendung z. B. im Plenum zum Thema «Überleitung zum Financial Accounting»:

Fragestellungen: In welcher Form berichten wir an das Mutterhaus? Sind notwendige Investitionen überhaupt finanzierbar? Ist unsere Zahlungsfähigkeit gesichert? Können wir dem Mutterhaus im Folgejahr eine Dividende überweisen oder braucht es umgekehrt eine Kapitalerhöhung?

5. Lösungsvorschläge

5.1. Aufgabe 1: Umsatzplanung und Kapazitätsbedarfsplanung

a) Umsatzplanung

		Total	offizz	comfort
Absatzmenge			24'000	10'000
Verkaufspreis	CHF pro Stück		170.00	270.00
Umsatz (netto)	Volumen CHF	6'780'000	4'080'000	2'700'000

Abbildung 1. Umsatzplanung (eigene Darstellung)

b) Kapazitätsbedarfsplanung

	offizz	comfort	Total
Kapazitätsbedarf in Std.	11'000	8'400	19'400
Berechnung Personalbedarf			
Präsenzstunden pro Mitarbeiter und Jahr	1700 gemäss Aufgabenstellung		
Notwendige produktive Mitarbeitende in der Montage	11.41 (Kapazität in h / Präsenzstd.)		

Abbildung 2. Kapazitätsbedarfsplanung (eigene Darstellung)

Es ergibt sich ein Personalbedarf an produktiven Mitarbeitenden von 12 (aufgerundet).

5.2. Aufgabe 2: Plan-Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

a) Plan-Kostenstellenrechnung

Kostenstelle Montage				
Planbeschäftigung	19'400 Std.			
Normalkapazität	20'400 Std.			
Planbeschäftigungsgrad	95.10%			
Kostenarten	Total CHF	fix	proportional	prop. / Std.
Personalkosten	916'000	140'000	776'000	40.00
übrige Sachkosten (leistungsabhängig)	232'800	-	232'800	12.00
Abschreibungen	280'010	280'010	-	
Total Kostenstelle Montage	1'428'810	420'010	1'008'800	
Kostensatz (CHF / Std.)	73.65	21.65	52.00	

Kostenstelle Verwaltung und Vertrieb			
Kosten	Total CHF	fix	proportional
Personalkosten	300'000	300'000	-
übrige Sachkosten	250'000	250'000	-
Abschreibungen	60'000	60'000	-
Total Kostenstelle V&V	610'000	610'000	-

Abbildung 3. Plan-Kostenstellenrechnung (eigene Darstellung)

b) Plan-Kostenträgerrechnung

Berechnung proportionale Herstellkosten		Kostenträgerstückrechnung	
		offizz	comfort
Herstellmenge	Stück	1	1
Einzelmaterialkosten	pro Stück CHF	104.00	146.00
	gesamt		
Vorgabezeit pro Stück	Stunden	0.5	0.8
prop. Kostensatz	pro Stunde	52.00	52.00
prop. Fertigungskosten		26.00	41.60
prop. Herstellkosten	pro Stück CHF	130.00	187.60
	gesamt CHF		

Kostenträgerzeitrechnung		
Total	offizz	comfort
	22'000	10'500
3'821'000	2'288'000	1'533'000
1'008'800	572'000	436'800
4'829'800	2'860'000	1'969'800

Berechnung volle HK und Selbstkosten		Kostenträgerstückrechnung	
		offizz	comfort
Herstellmenge	Stück	1	1
verkaufte Menge	Stück		
Einzelmaterialkosten	pro Stück CHF	104.00	146.00
	gesamt CHF		
Vorgabezeit pro Stück	Stunden	0.5	0.8
Vollkostensatz	pro Stunde	73.65	73.65
volle Fertigungskosten		36.83	58.92
volle Herstellkosten	pro Stück CHF	140.83	204.92
	gesamt (produzierte Menge) CHF		
	gesamt (verkaufte Menge) CHF		
Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten			
Selbstkosten	pro Stück CHF	156.65	227.94
	gesamt CHF		

Kostenträgerzeitrechnung		
	offizz	comfort
	22'000	10'500
	24'000	10'000
3'821'000	2'288'000	1'533'000
1'428'810	810'150	618'660
5'249'810	3'098'150	2'151'660
5'429'000	3'379'800	2'049'200
610'000	379'753	230'247
11.236%		
6'039'000	3'759'553	2'279'447

Abbildung 4. Plan-Kostenträgerrechnung (eigene Darstellung)

5.3. Aufgabe 3: Analyse der Produktergebnisse

a) Gemäss Teilkosten- / Deckungsbeitragsrechnung

		Total	offizz	comfort
Absatzmenge			24'000	10'000
Verkaufspreis	CHF pro Stück		170.00	270.00
Umsatz (netto)	Volumen CHF	6'780'000	4'080'000	2'700'000
proportionale Herstellkosten der verkauften Einheiten	pro Stück Volumen	4'996'000	3'120'000	1'876'000
Deckungsbeitrag I	pro Stück CHF Volumen CHF	1'784'000	960'000	824'000
Fixkostenblöcke	Montage	420'010		
	Administration	610'000		
Betriebserfolg (EBIT)	CHF	753'990		

Abbildung 5. Plan-Deckungsbeitragsrechnung (eigene Darstellung)

b) Gemäss Vollkostenrechnung

		Total	offizz	comfort
Absatzmenge			24'000	10'000
Verkaufspreis	CHF pro Stück		170.00	270.00
Umsatz		6'780'000	4'080'000	2'700'000
HK der verkauften Erzeugnisse	pro Stück CHF		140.83	204.92
	gesamt CHF		3'379'800	2'049'200
Verwaltungs- und Vertriebs-GK		11.236% 610'000	379'753	230'247
Selbstkosten der verkauften Einheiten	pro Stück CHF		156.65	227.94
	gesamt CHF	6'039'000	3'759'553	2'279'447
Betriebserfolg (EBIT)	pro Stück CHF		13.35	42.06
	gesamt CHF	741'000	320'447	420'553

Abbildung 6. Absatzerfolgsrechnung nach Vollkosten (eigene Darstellung)

Interpretation und Diskussion

Im Unterschied zur Teilkostenrechnung berechnet die Vollkostenrechnung einen Betriebserfolg (EBIT) für jedes einzelne Produkt. Der (seit Jahrzehnten herrschende) Hintergedanke ist, die «guten» von den «schlechten» Produkten unterscheiden zu können. Bei den «schlechten» Produkten soll entweder der Verkaufspreis angehoben oder die Herstellkosten gesenkt werden. Sind beide Massnahmen nicht umsetzbar, wird das Produkt allenfalls aus dem Sortiment genommen.

Dieser Berechnungsart liegt ein systematischer Überlegungsfehler zugrunde: Der fehlende Verursachungszusammenhang zwischen Unternehmensfixkosten und den einzelnen Produkten. In der Vollkostenrechnung werden die Fixkosten in der Regel den Produkten mit hohen Einzelmaterialkosten, langen Fertigungszeiten und grossen Produktions- und Absatzmengen zugeordnet. Dies kann das Produkteergebnis verzerren und ein falsches Bild über den tatsächlichen Beitrag eines Produkts zum Unternehmensergebnis abliefern.

Genau dies ist der Zweck der Teilkosten- bzw. Deckungsbeitragsrechnung. Sie ordnet den Produkten nur diejenigen Kosten zu, die direkt und ohne Ermessensspielraum verrechenbar sind. Die Fixkosten werden nicht geschlüsselt. Die stufenweise Darstellung der Deckungsbeitragsgrössen erlaubt es, die finanziellen Auswirkungen von Entscheidungen rechtzeitig und transparent aufzuzeigen. Die Berechnung der Deckungsbeiträge pro Produkt gibt wertvolle Hinweise zur Optimierung des Sortiments.

5.4. Aufgabe 4: Lösungsvorschläge

Um die Vorgabe von 14% Umsatzrentabilität zu erreichen, ist eine Erhöhung des Betriebsergebnisses um rund 195 TCHF notwendig. Dies kann auf verschiedene Arten erreicht werden, wobei eine einzelne Massnahme häufig nicht ausreicht. Die geforderte Rendite ergibt sich dann durch die Kombination verschiedener Massnahmen wie z.B.:

Massnahme	Finanzielle Auswirkungen	Verantwortliche Funktion
Steigerung der Absatzmenge, Halten des Verkaufspreises, unterstützt durch zusätzliche Ausgaben für das Marketing	Höherer Umsatz und Deckungsbeitrag, aber zusätzliche Fixkosten	Marketing, Vertrieb
Senkung der Einkaufspreise für das Rohmaterial, Aushandeln von Mengenrabatten	Tiefere Herstellkosten, höhere Deckungsbeiträge	Einkauf
Senkung der Fertigungszeit in der Produktion, z.B. durch Erhöhen der Losgrößen	Tiefere Fertigungs- und Herstellkosten, höhere Deckungsbeiträge Allerdings etwas höhere Lagerhaltungs- und kalkulatorische Zinskosten	Fertigung
Schlankere Prozesse in der Verwaltung und dem Vertrieb, evtl. unterstützt durch Digitalisierung	Senkung der Fixkosten in der Verwaltung und dem Vertrieb, unter Berücksichtigung höherer Investitionen (z.B. in IT) und damit höherer Abschreibungen	Vertrieb / Verwaltung

Abbildung 7. Lösungsvorschläge (eigene Darstellung)

Sämtliche Vorschläge können anhand des Excel-Simulationsmodells auf ihre Auswirkungen überprüft werden.



Open Education Platform
for Management Schools

Aufgabensammlung: Mueblex AG

Christoph Langenegger

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
Hochschule für Wirtschaft, Riggbachstrasse 16, 4600 Olten
christoph.langenegger@fhnw.ch

Abstract. Die Firma Mueblex AG stellt Bürostühle her und verkauft diese im Markt Schweiz. Das Unternehmen erwirtschaftet eine ungenügende Rentabilität. Der/die neue FinanzchefIn (CFO) erhält den Auftrag, Transparenz bezüglich der Prozesse, Kosten und Erlöse zu schaffen. Durch die verbesserten Entscheidungsgrundlagen soll das Unternehmen wieder zurück auf die Erfolgsspur finden.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	2
2. Analyse.....	3
2.1. Rohmaterialeinsatz	3
2.2. Fertigungszeiten	4
2.3. Verkaufspreise, Absatz- und Produktionsmengen.....	4
2.4. Kapazität und Plankosten der Produktionsabteilung.....	4
2.5. Plankosten der Abteilung Verwaltung und Vertrieb	4
3. Aufgabenstellung.....	5
3.1. Aufgabe 1	5
3.2. Aufgabe 2	5
3.3. Aufgabe 3	5
3.4. Aufgabe 4	5
4. Literaturverzeichnis.....	6

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Rohmaterialeinsatz.....	3
Abbildung 2. Fertigungszeiten	4
Abbildung 3. Verkaufspreise, Absatz- und Produktionsmengen	4

1. Einführung

Die Mueblex AG produziert und vertreibt hochwertige Bürostühle. Es werden exklusive Materialien verarbeitet. Das Gestell wird zugekauft. Das Sortiment besteht aus den beiden Bürostühlen «offizz» und «comfort». Letzterer wurde für gehobeneren Ansprüche entwickelt.

In der Produktionsabteilung werden die Füllmaterialien gegossen, Stoffe zugeschnitten und sämtliche Teile zusammengesetzt, was z.T. aufwändige Handarbeit erfordert. In der Abteilung «Verwaltung und Vertrieb» sind der Verkauf sowie die Administration (Finanzen, Personaldienst, Informatik, Geschäftsleitung) enthalten.

Sie haben soeben Ihre neue Stelle als CFO angetreten und stellen nach wenigen Tagen Folgendes fest: Die Finanzbuchhaltung (Financial Accounting) funktioniert soweit ohne grössere Schwachstellen. Ein Management Accounting ist jedoch nicht vorhanden. Der frühere Geschäftsinhaber und –führer hielt dies aufgrund der überschaubaren Grösse des Unternehmens nicht für notwendig. Er verliess sich häufig auf seine jahrzehntelange Berufserfahrung und sein Bauchgefühl. Er entschied im Alleingang über das Offertwesen, die Lieferantenwahl und Personaleinstellungen. Sämtliche Lohnabrechnungen und Lieferantenrechnungen liefen über seinen Tisch. Finanzielle Anreizsysteme für die ihm direkt unterstellten Führungskräfte und das Verkaufspersonal gab es keine. Es wurde auch nicht für notwendig betrachtet, ein detailliertes Budget für das Folgejahr zu erstellen. Solange genug Geld auf dem Bankkonto lag, glaubte der Chef, dass sein Unternehmen auf Kurs sei.

Aufgrund der sich tendenziell verschlechternden finanziellen Ergebnisse kamen zusehends Fragen zur Ausrichtung des Unternehmens und Sortimentsgestaltung auf. Unter der Belegschaft machte sich Unmut breit: Der Verkauf warf der Produktion vor, die Herstellkosten seien zu hoch, weshalb Aufträge an Mitbewerber verloren gingen. Die Produktion konterte, die qualitativ hochwertigen Produkte würden zu billig verkauft. Und die Verwaltung sei ohnehin personell überdotiert.

Aufgrund des Ausscheidens des langjährigen Chefs und des Verkaufs der Mueblex AG an den deutschen Haubas-Konzern weht ab sofort ein anderer Wind: Der CEO ad interim hat den Auftrag erhalten, mithilfe von Ihnen eine operative Jahresplanung (Budget) für nächstes Jahr zu erstellen. Der vom Konzern vorgegebene Betriebsgewinn (EBIT) soll 14% des Umsatzes erreichen. Damit in Zukunft eine Konzernrechnung erstellt werden kann, muss zudem der Lagerbestand an Fertigprodukten der Mueblex AG zu vollen Herstellkosten bilanziert werden.

2. Analyse

Um all den obgenannten Anforderungen gerecht zu werden, ist Ihnen schnell bewusst, dass Sie über detaillierte Angaben zu den Produkten und Abteilungen benötigen. Sie setzen sich deshalb mit der Verkaufs- und Produktionsleitung zusammen und erhalten die folgenden provisorischen Angaben:

2.1. Rohmaterialeinsatz

Stücklisten		alle Angaben pro Stück			
		offizz		comfort	
Artikel	Einstandspreis CHF pro Einheit	Vorgabe- menge	Wert CHF	Vorgabe- menge	Wert CHF
Schaumstoff kg	20.00	2.0	40.00	3.0	60.00
Stoff m ²	30.00	0.8	24.00	1.2	36.00
Gestell CHF		1.0	40.00	1.0	50.00

Abbildung 1. Rohmaterialeinsatz (eigene Darstellung)

2.2. Fertigungszeiten

Operationspläne		
	alle Angaben pro Stück	
Artikel	offizz	comfort
Arbeitszeiten / Vorgabezeiten	Std.	Std.
in der Kostenstelle Montage	0.5	0.8

Abbildung 2. Fertigungszeiten (eigene Darstellung)

2.3. Verkaufspreise, Absatz- und Produktionsmengen

Absatz- und Produktionsmengen		
Artikel	offizz	comfort
Plan-Absatzmenge	24'000	10'000
Plan-Produktionsmenge	22'000	10'500
Plan-Verkaufspreise CHF pro Stück	170.00	270.00

Abbildung 3. Verkaufspreise, Absatz- und Produktionsmengen (eigene Darstellung)

Da beim offizz-Stuhl derzeit noch hohe Lagerbestände vorhanden sind, sollen diese zuerst abgebaut werden. Umgekehrt soll die Produktionsmenge des Produkts «comfort» etwas über der zu verkaufenden Menge liegen, um die Lieferbereitschaft zu erhöhen.

2.4. Kapazität und Plankosten der Produktionsabteilung

Zur Berechnung der erforderlichen personellen Kapazität und Erstellung der Kostenstellenplanung erhalten Sie folgende Angaben:

- Ein produktiv einsetzbarer Mitarbeitender hat einen Jahresdurchschnittslohn von 68 TCHF (inkl. Sozialleistungen).
- Die Soll-Arbeitszeit netto (= reine Präsenzzeit, d.h. nach Abzug von Wochenenden, Feiertagen, Ferien) beträgt im Durchschnitt 1'700 Stunden pro Mitarbeitenden.
- Für die Leitung der Produktion muss mit Personalkosten von 100 TCHF gerechnet werden.
- Pro Fertigungsstunde entstehen Sachkosten (Energie, Unterhalt und Reparaturen) von CHF 12.-
- Die Abschreibungen auf den Fertigungsanlagen betragen CHF 280'010.- pro Jahr.

2.5. Plankosten der Abteilung Verwaltung und Vertrieb

- Personalkosten: total 300 TCHF
- Sachkosten: total 250 TCHF
- Abschreibungen: total 60 TCHF

3. Aufgabenstellung

3.1. Aufgabe 1

Erstellen Sie die Umsatzplanung des Vertriebs und die Kapazitätsbedarfsplanung für die Produktion.

3.2. Aufgabe 2

Erstellen Sie die Plan-Kostenstellenrechnung und Plan-Kostenträgerrechnung nach der Systematik der Vollkosten- und Teilkostenrechnung.

3.3. Aufgabe 3

Analysieren Sie die Produktergebnisse der Plankostenträgerrechnung nach Voll- und Teilkosten.

3.4. Aufgabe 4

Nennen Sie konkrete Lösungsvorschläge, wie die Mueblex AG das vorgegebene Gewinnziel erreichen kann. Sagen Sie dabei auch, welche Funktion im Unternehmen für die Umsetzung verantwortlich wäre.

4. Literaturverzeichnis

- International Group of Controlling (2010). Controller-Wörterbuch, 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Leimgruber, J. / Proching, U. (2019). Das Rechnungswesen als Führungsinstrument, 8. Auflage. Zürich: Verlag SKV.
- Nadig, L. (2007). Kostenrechnung als Führungsinstrument. Zürich: Schulthess.
- Rieder, L. (Hrsg.). (2010). Controller-Leitfaden. Zürich: WEKA Business Media AG.
- Rieder, L. / Siegwart, H. (2005). Neues Brevier des Rechnungswesens, 5. Auflage. Bern: Haupt.
- Speck M. / Wolfisberg B./ Rösli B. (2016). Das betriebliche Rechnungswesen Band I, 8. Auflage. Zürich: Verlag SKV.