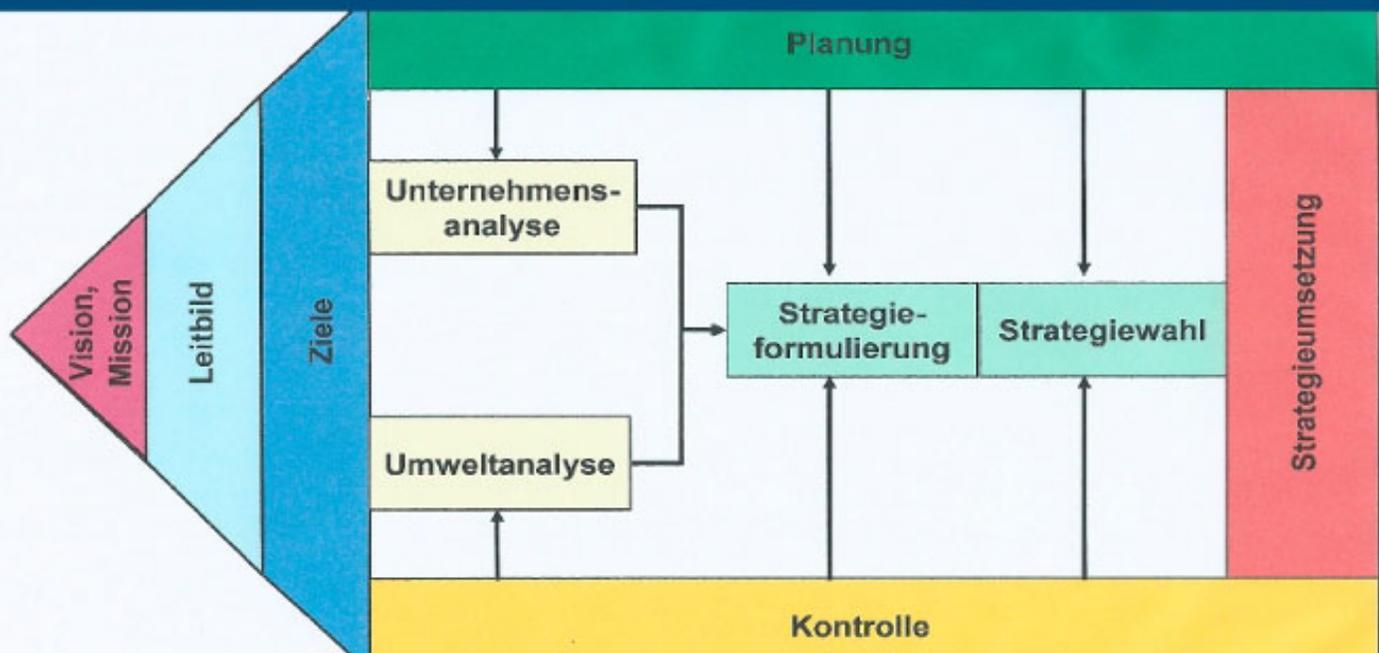




Unternehmensplanung und Kontrolle

Kompakt



Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insb. Unternehmensführung
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
Campus Sankt Augustin

Vorwort

Unternehmen sind in verstärktem Ausmaß Veränderungen der Umwelt ausgesetzt. Mit zunehmender Globalisierung und der wachsenden Komplexität der Wertschöpfungsnetze steigt die Anzahl der Veränderungen, ihre Geschwindigkeit und Stärke und zwingt die Unternehmen schneller und öfter zu zeitnahen (Re-)Aktionen. Die Planung erlaubt es mögliche Entwicklungen gedanklich vorwegzunehmen und frühzeitig rationale richtungweisende Entscheidungen zu treffen, Potenziale zu erschließen, zu sichern und zu nutzen sowie Risiken zu erkennen, zu analysieren und zu minimieren. Die Kontrolle der Entscheidungen erlaubt eine Ursachenanalyse der Abweichungen zwischen Planung und Realität. Kontrolle bildet damit die Basis für Lernprozesse in Unternehmen. Gesetze (z.B. KonTra G) und andere Richtlinien (z.B. Basel III) setzen auch mittelständische und kleine Unternehmen zunehmend unter Zugzwang eine Planung und Kontrolle durchzuführen. Insofern werden der Aufbau von Planungs- und Kontrollkompetenz sowie die Beherrschung der Planungs- und Kontrollprozesse zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für alle Unternehmen. Planung und Kontrolle sichern die Existenz und die langfristige Gewinnerzielung von Unternehmen ab.

Das vorliegende Buch leistet einen praxisbezogenen Beitrag zur Planung und Kontrolle in Unternehmen, in dem es die wesentlichen Ziele, Aufgaben und Methoden beschreibt, sowie die Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung eines unternehmensindividuellen Planungs- und Kontrollsystems aufzeigt. Es soll Studierende der Betriebswirtschaft und Ingenieurwissenschaften als auch Praktikern einen strukturierten prozessorientierten Überblick über die Planung und Kontrolle geben. Mit den vorgestellten Methoden können existierende Planungs- und

Kontrollsysteme beschrieben, analysiert, bewertet und Schwachstellen identifiziert werden. Hinweise zur Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen runden die Darstellung ab. Die Kapitel werden ergänzt durch Wiederholungsfragen und Übungen zu einzelnen Problemschwerpunkten der Unternehmensplanung und Kontrolle.

Mein herzlicher Dank gilt Frau Becker BSc., Frau cand BSc. Egbringhoff, Frau Kespohl BSc. und Frau BSc. Zekri, und Herrn Dipl. Kfm (FH) Roosen ohne die dieses Buch in der vorliegenden Form nicht entstanden wäre.

Hinweise zu Verbesserungen sind herzlich Willkommen und über Rückmeldung Ihrer positiven Erfahrungen mit diesem Buch würde ich mich freuen.

Sankt Augustin, im November 2013

Alfred D. Krupp

Inhaltsverzeichnis

1 GRUNDLAGEN DER PLANUNG UND KONTROLLE

1.1 Grundlagen der Planung

1.1.1 Managementprozess

1.1.2 Definitionen Planung und Pläne

1.1.3 Ziele und Funktionen der Planung

1.1.4 Objektbereiche der Planung

1.1.5 Elemente des Planungssystems

1.1.6 Grenzen der Planung

1.2 Kontrolle als Instrument der Unternehmensführung

1.2.1 Definitionen Kontrolle

1.2.2 Elemente des Kontrollsystems

1.3 Gestaltung von Planungs- und Kontrollsystemen

2 RAHMENBEDINGUNGEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

2.1 Unternehmenskultur

2.1.1 Definitionen des Begriffs

„Unternehmenskultur“

2.1.2 Unternehmenskulturebenen

2.1.3 Auswirkungen starker Unternehmenskulturen

2.2 Unternehmensphilosophie

2.3 Unternehmensvision

2.4 Unternehmensgrundsätze

2.5 Unternehmensverfassung

2.6 Unternehmensleitbild

2.7 Kommunikation der Unternehmenskultur

3 STRATEGISCHE UNTERNEHMENSPLANUNG UND KONTROLLE

3.1 Grundlagen der strategischen Unternehmensplanung

- [3.1.1 Definitionen zur strategischen Planung und Strategie](#)
- [3.1.2 Ziele der strategischen Planung](#)
- [3.1.3 Grundfragen der strategischen Planung](#)
- [3.1.4 Modell der strategischen Planung und Kontrolle](#)
- [3.2 Strategische Zielplanung](#)
 - [3.2.1 Definitionen zu Ziel und Zielsystem](#)
 - [3.2.2 Interessenbezogene Betrachtung strategischer Ziele](#)
 - [3.2.3 Zielbildungsprozess im Management](#)
- [3.3 Umweltanalyse](#)
 - [3.3.1 Konzeption der Umweltanalyse](#)
 - [3.3.2 Analyse der globalen Umwelt \(PESTEL-Analyse\)](#)
 - [3.3.3 Marktanalyse](#)
 - [3.3.4 Branchenstrukturanalyse nach Porter \(Five Forces\)](#)
 - [3.3.5 Konkurrenzanalyse](#)
 - [3.3.6 Ergebnis der Umweltanalyse: Chancen / Risiken](#)
- [3.4 Unternehmensanalyse](#)
 - [3.4.1 Prozess der strategischen Unternehmensanalyse](#)
 - [3.4.2 Grundstrukturen der Wertkette nach Porter](#)
 - [3.4.3 Kernkompetenzen und Kernprodukte](#)
 - [3.4.4 Stärken- und Schwächen-Analyse](#)
 - [3.4.5 Strategieformulierung und Strategiewahl](#)
- [3.5 Empirische Strategieforschung](#)
 - [3.5.1 Erfahrungskurvenkonzept](#)
 - [3.5.2 PIMS-Programm](#)
- [3.6 Ausgewählte Unternehmensstrategien](#)
 - [3.6.1 Grundlagen der Unternehmensstrategien](#)
 - [3.6.2 Grundprinzipien der Strategieformulierung](#)
 - [3.6.3 Strategien auf Unternehmensebene](#)
 - [3.6.4 Strategien auf Geschäftsbereichsebene](#)

- [3.6.5 Strategien auf Funktionsbereichsebene](#)
- [3.7 Strategiewahl](#)
- [3.8 Strategieumsetzung](#)
 - [3.8.1 Aufgaben der Strategieumsetzung](#)
 - [3.8.2 Sachbezogene Aufgaben der Strategieimplementierung](#)
 - [3.8.2.1 Konkretisierung der Strategie](#)
 - [3.8.2.2 Abstimmung der Strategie \(Strategischer Fit\)](#)
 - [3.8.3 Verhaltensbezogene Aufgaben der Strategieimplementierung](#)
- [3.9 Strategische Kontrolle](#)
 - [3.9.1 Wesentliche Kontrollarten](#)
 - [3.9.2 Vergleich von traditioneller und strategischer Kontrolle](#)
 - [3.9.3 Elemente des strategischen Kontrollsystems](#)
 - [3.9.4 Fragenkatalog zur strategischen Kontrolle](#)

[4 OPERATIVE PLANUNG UND KONTROLLE](#)

- [4.1 Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Planung](#)
- [4.2 Plansystem](#)
- [4.3 Aufgaben und Schritte im operativen Planungsprozess](#)
- [4.4 Unternehmensplanung in kleinen und mittelständigen Unternehmen](#)
- [4.5 Budgetierung](#)
 - [4.5.1 Grundlagen der Budgetierung](#)
 - [4.5.2 Budgetarten](#)
 - [4.5.3 Ablauf der Budgetierung](#)
 - [4.5.4 Ermittlung der Budgets](#)
 - [4.5.4.1 Ermittlung des Umsatzbudgets](#)
 - [4.5.4.2 Ermittlung des Produktionsbudgets](#)
 - [4.5.4.3 Ermittlung des Investitionsbudgets](#)
 - [4.5.4.4 Ermittlung des Beschaffungsbudgets](#)
 - [4.5.4.5 Ermittlung des Kostenbudgets](#)

4.5.4.6 Ermittlung des Finanz- und Bilanzbudgets

4.6 Instrumente der Budgetierung

4.6.1 Budgetierung mittels Netzplantechnik

4.6.2 Budgetierung mit Hilfe eines ROI-Kennzahlenbaums (Return on Investment)

4.7 Gefahrenpotentiale und Präventionen der Budgetierung

5 BERICHTSWESEN

5.1 Wesentliche Fragestellungen im Berichtswesen

5.2 Erscheinungsformen des Berichtswesens

5.3 Berichtssystem

5.4 Entscheidungsebenen in einer Unternehmung

5.5 Gestaltung und Verteilung von Berichtsinhalten

5.6 Erfolgsfaktoren für ein exzellentes Reporting

Abbildungsverzeichnis

[Abbildung 1: Managementprozess](#)

[Abbildung 2: Objektbereiche der Planung](#)

[Abbildung 3: Phasen der Planung](#)

[Abbildung 4: Planungen mit Planungszyklus und Planungsperiode ein Jahr](#)

[Abbildung 5: Planungen mit Planungszyklus ein Jahr und 3 jähriger Planungsperiode](#)

[Abbildung 6: Beispiel einer rollierenden Planung](#)

[Abbildung 7: Rollierende Planung für Pläne unterschiedlicher Fristigkeit](#)

[Abbildung 8: Mehrstufiges Planungssystem und vertikale Plankoordination](#)

[Abbildung 9: Institutionelle Planungsempfänger](#)

[Abbildung 10: Rahmenbedingungen der Unternehmensführung](#)

[Abbildung 11: Ebenen der Unternehmenskultur](#)

[Abbildung 12: Vier Kulturtypen nach Deal/Kennedy](#)

[Abbildung 13: Kommunikationsinstrumente für unterschiedliche Kulturebenen](#)

[Abbildung 14: Einfluss der Rahmenbedingungen der Unternehmensführung auf das Planungs- und Kontrollsystem](#)

[Abbildung 15: Modell der strategischen Planung und Kontrolle](#)

[Abbildung 16: Funktionen von Zielen](#)

[Abbildung 17: Prozessstufen der Zielbildung](#)

[Abbildung 18: PESTEL-Analyse](#)

[Abbildung 19: Wettbewerbskräfte nach Porter](#)

[Abbildung 20: Konkurrenzanalyse](#)

[Abbildung 21: Strategisches Dreieck](#)

[Abbildung 25: Stärken- und Schwächen-Profil](#)

[Abbildung 22: Grundstrukturen der Wertkette nach Porter](#)
[Abbildung 23: Ausprägungen der Wertkette durch unterschiedliche Strategien](#)
[Abbildung 24: Kernkompetenz-Markt-Portfolio](#)
[Abbildung 26: Wichtige Bestimmungsfaktoren des ROI](#)
[Abbildung 27: SWOT-Matrix](#)
[Abbildung 28: Beispiel einer SWOT-Analyse](#)
[Abbildung 29: Planungsebenen](#)
[Abbildung 30: GAP-Analyse](#)
[Abbildung 31: Produkt-Markt-Strategien nach Ansoff](#)
[Abbildung 32: Geschäftsbereichsstrategien nach Porter mit beispielhafter Positionierung von Automobilmarken](#)
[Abbildung 33: Alternative Strategien in den Segmenten Qualität und Preis](#)
[Abbildung 34: Portfoliomodell nach Boston Consulting](#)
[Abbildung 35: Geschäftsfeldportfolio mit Planposition](#)
[Abbildung 36: Portfoliovernetzung](#)
[Abbildung 37: Verteilung der Anzahl strategischer Projekte in den DAX-100 Unternehmen](#)
[Abbildung 38: Bewertungsdimensionen der strategischen Projekte in %](#)
[Abbildung 39: Arten von Kennzahlen](#)
[Abbildung 40: Schritte zur Einführung eines Kennzahlensystems](#)
[Abbildung 41: Kennzahlensteckbrief](#)
[Abbildung 42: Kennzahlen, die Vorständen regelmäßig vorgelegt werden und deren Wichtigkeit](#)
[Abbildung 43: Grundstruktur der Balanced Scorecard](#)
[Abbildung 44: Vorgehensweise der BSC-Einführung](#)
[Abbildung 45: Kernfragen zu den Aufgaben im strategischen Planungs- und Kontrollprozess](#)
[Abbildung 46: Hockey-Stick-Effekt](#)
[Abbildung 47: Fragenkatalog zur strategischen Kontrolle](#)
[Abbildung 48: Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Planung](#)

Abbildung 49: Aspekte der strategischen und operativen Planung

Abbildung 50: Plansystem

Abbildung 51: Aufgaben und Schritte im operativen Planungsprozess

Abbildung 52: Unternehmensplanung in KMU

Abbildung 53: Differenzierung von Budgets nach Verantwortungsebenen

Abbildung 54: Zusammenhang zwischen den Einzel- bzw. Teilbudgets

Abbildung 55: Operativer Budgetierungsprozess auf Funktionsebene

Abbildung 56: Formen der Budgetierung

Abbildung 57: Ermittlung Produktionsbudget

Abbildung 58: Bewegungsbilanz

Abbildung 59: Bilanz

Abbildung 60: Netzplan

Abbildung 61: DuPont- Kennzahlensystem

Abbildung 62: Rolling Forecast

Abbildung 63: Berichtspyramide im VW Konzern

Abbildung 64: Gestaltung von Berichten

Tabellenverzeichnis

[Tabelle 1: Vor- und Nachteile der Planung durch Stabsabteilungen](#)

[Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Planerstellung durch Linieninstanzen](#)

[Tabelle 3: Koordinationsformen und Aufgaben](#)

[Tabelle 4: Vor- und Nachteile alternativer vertikaler Koordinationsverfahren](#)

[Tabelle 5: Unternehmensgrundsätze](#)

[Tabelle 6: Ergebnis der Umweltanalyse: Chancen und Risiken](#)

[Tabelle 7: Stärken- und Schwächen-Analyse](#)

[Tabelle 8: Beispiele von Funktionsbereichsstrategien](#)

[Tabelle 9: Verzahnung der strategischen mit der operativen Planung](#)

[Tabelle 10: Beispiel eines Kennzahlensteckbriefes](#)

[Tabelle 11: Hockey-Stick-Effekt](#)

[Tabelle 12: Vergleich von traditioneller und strategischer Kontrolle](#)

[Tabelle 13: Vorgangsliste \(MS- Project\)](#)

Abkürzungsverzeichnis

CFRoI	cash-flow Return on Investment
CVA	capital value added
DCF	discounted-cash-flow
DUB	Delta unterschieds Beitrag
EFQM-Modell	European Foundation for Quality Management-Modell
EVA	economic value added
f.	folgende [Seite]
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	fort folgende [Seiten]
G+V	Gewinn & Verlust
HRB	Handelsregisterbilanz
i.d.R.	in der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
M& A	Mergers & Acquisitions
PuK	Planung und Kontrolle
RoCE	Return on Capital Employed
RoIC	Return on Invested Capital
RoRAC	Return on Risk Adjusted Capital
S.	Seite
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles

z. B.

zum Beispiel

z. T.

zum Teil

1 Grundlagen der Planung und Kontrolle

Planung und Kontrolle sind Instrumente der Unternehmensführung. Sie dienen der Existenzsicherung von Unternehmen.

Dieses Kapitel erklärt die Grundlagen der Planung und Kontrolle. Der Leser wird in die Lage versetzt Planungs- und Kontrollsysteme mit ihren Elementen, Beziehungen und Abläufen mit Fachbegriffen zu beschreiben und zu analysieren. Er kann mit den angebotenen Beschreibungsmodellen die Ziele, Funktionen und Prozesse unternehmensindividuell erfassen, bewerten und Schwachstellen identifizieren. Folgende Fragen sollen hier beantwortet werden:

1. Warum benötigen Unternehmen die Planung und Kontrolle?
2. Wozu dient die Planung und Kontrolle in Unternehmen?
3. Was ist Planung und Kontrolle?
4. Wie sollte Planung und Kontrolle durchgeführt werden?
5. Wer führt die Planung und Kontrolle im Unternehmen durch?
6. Wer ist Empfänger der Planung und Kontrolle?

1.1 Grundlagen der Planung

Planung stellt heute mehr denn je eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensführung dar. Aufgrund des allgegenwärtigen Globalisierungsprozesses und dem damit verbundenen Wettbewerbsdruck, erhöht sich die Bedeutung einer systematischen Planung und Kontrolle. Der Wettbewerb zwingt die Unternehmen zu einer zielgenauen Allokation der verfügbaren Finanzmittel. Fehlentscheidungen können die

Existenz des Unternehmens gefährden. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf Kernarbeitsgebiete oder Geschäftsfelder in denen sie über Kostenvorteile oder Differenzierungsvorteile gegenüber der Konkurrenz verfügen oder diese in Zukunft entwickeln. In diesen Geschäftsfeldern streben Unternehmen langfristig gesicherte Gewinne an.

Die Veränderungen in der Umwelt und in den Unternehmen, die Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen und die Beachtung von Richtlinien und Gesetzen erfordern die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger Handlungsalternativen und der damit verbundenen Risiken und Chancen.

Die Fähigkeit ‚zu planen‘ wird zunehmend zu einer Kernkompetenz von Unternehmen. Zusammen mit einer sinnvollen Kontrolle werden die Grundlagen für einen kontinuierlichen und systematischen Lernprozess gelegt. Der Lernprozess erlaubt es den Unternehmen sich von Wettbewerben durch Differenzierung und/oder Kostenvorteile zu unterscheiden.

1.1.1 Managementprozess

Die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen ist abhängig von der Umwelt und der (Re-)Aktion der Unternehmen auf die Umweltentwicklungen. Ein Unternehmen, das seine Ressourcen optimal an die Umweltbedingungen anpasst und insbesondere auf die Branchenbedingungen ausrichtet, kann seine Existenz langfristig sichern und dauerhaft auskömmliche Gewinne erzielen. Hierbei kommt den Führungskräften oder Managern auf allen Unternehmensebenen eine zentrale Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgabe zu. Dabei bildet die Planung und Kontrolle wesentliche Tätigkeiten im Führungs- oder Managementprozess ab.



Abbildung 1: Managementprozess

Der Managementprozess beginnt mit der Vereinbarung von Zielen, welche eindeutig den zukünftigen Zustand eines Unternehmens darstellen sollen. Ohne Ziele ist weder eine sinnvolle Planung noch Steuerung möglich (Vgl.: Ehrmann, H.: Unternehmensplanung Ludwigshafen 1995, S. 102). Die Anteilseigner (Shareholder), sowie wesentliche Anspruchsgruppen (Stakeholder), zu denen auch die Führungskräfte (Manager) und die Mitarbeiter auf jeder Unternehmensebene zählen, sollten die von ihnen zu erreichenden Ziele kennen und wenn möglich mitgestalten. Die Auswahl der Ziele und die Festlegung der Zieldimensionen (Niveau, Zeit, Geltungsbereich, Verantwortlichkeit) wird durch die beteiligten Akteure, unternehmensinterne (Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie) und externe Faktoren (Gesetze, Verordnungen, externe Anspruchsgruppen (Kunden, Kapitalgeber)) beeinflusst.

Nach der Zielsetzung erfolgt die Planung. Die Planung beschreibt einen, von den Managern als sinnvoll erkannten Weg zum Ziel. Planung ist definiert als die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns (Willensbildung).

Nach abgeschlossener Willensbildung erfolgt die Willensdurchsetzung. Nachdem die Planung fest steht, geht es um die Organisation, bzw. Durchführung von Maßnahmen, also die Umsetzung der Planung zur Erreichung der Ziele.

Zur Durchführung oder Realisation der geplanten Aufgaben benötigen die Führungskräfte (Manager) Mitarbeiter. Die Führungskräfte sind für die Auswahl der Mitarbeiter, die Entwicklung und die tägliche Mitarbeiterführung verantwortlich.

Die Kontrolle bildet die letzte Tätigkeit im Managementprozess. Sie ist in sinnvollen Zeitabständen durchzuführen. Mit der Kontrolle werden der Grad der Zielerreichung und die Einhaltung der Planung überprüft. An diesem Punkt bekommt der Manager eine Rückmeldung, ob

seine Planung realistisch ist/war und wo es zu Abweichungen gekommen ist. Die Abweichungsanalyse führt schließlich zu möglichen Ursachen der Abweichung. Diese werden beurteilt und dienen als Ausgangsbasis für eine veränderte Planung. Damit beginnt der Managementprozess erneut. In dem Prozess werden Informationen ermittelt und Zusammenhänge aufgedeckt, die bei systematischer Aufbereitung zu einem Lernfortschritt der Manager führt. Damit kann der Managementprozess auch als ein Lernprozess begriffen werden, der es den Akteuren ermöglicht neue betriebswirtschaftliche Erkenntnisse insbesondere zu Branchen-, Markt- und Unternehmensfunktionen zu gewinnen und zu verarbeiten.

Erst wenn der Prozess mehrmals durchlaufen und die Ziele nicht erreicht wurden, erscheint es sinnvoll die Ziele anzupassen (gestrichelte Linie).

In der Mitte dieses Prozesses befinden sich zwei Kernaufgaben der Führungskraft: Entscheidung und Kommunikation. Wesentliche Aufgabe einer Führungskraft ist es, Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungen beziehen sich auf jede Tätigkeit des Managementprozesses, wobei diese wiederum Informationen für die Entscheidungen liefern und ebenso Entscheidungsobjekt sind.

Darüber hinaus ist die Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern, insbesondere mit den direkt zugeordneten Mitarbeitern, über alle Phasen des Managementprozesses, die Entscheidungen und Ergebnisse der einzelnen Tätigkeiten und der Ziele, für die Koordination der Mitarbeiter und Umsetzung der Planung von entscheidender Bedeutung.

Der Managementprozess zeigt das Aufgabenspektrum von Führungskräften auf und verdeutlicht die Notwendigkeit für die beteiligten Akteure, sich mit Planung und Kontrolle zu befassen.

In diesem Buch wird die Diskussion der Frage, ob Ziele zur Planung gehören oder einen eigenständigen

Betrachtungsgegenstand bilden, zu Gunsten der Integration entschieden. Das heißt Ziele und damit die Planung der Ziele sind Teil der Planung.

1.1.2 Definitionen Planung und Pläne

Planung ist ein zielorientierter, vorausschauender und systematischer Entwurf (als Prozess) verschiedener **Ziele**, **Handlungsalternativen** und **Verhaltensweisen**, deren **Beurteilung** und optimale **Auswahl** bei der Zugrundelegung bestimmter **Annahmen** über die zukünftigen Umweltsituationen sowie die **Anweisung** zur Realisierung der gewählten Alternativen für das ganze Unternehmen und für alle Planungsobjekte. Planungsobjekte sind Ziele, Maßnahmen und Ressourcen. Die Planung basiert auf Analysen des Istzustandes von Umwelt und Unternehmen und deren mögliche zukünftige Entwicklung. Wesentliche Merkmale der Planung sind der Zukunftsbezug, der Problemlösungscharakter und der systematische Prozess (Vgl.: Pfohl, H-C.; Stölzle, W.: Planung und Kontrolle München 1997, S. 2) Die Planung verarbeitet eine Vielzahl von Informationen aus den unterschiedlichen unternehmensinternen und -externen Quellen und trägt durch die Festlegung von Maßnahmen zu einer zielorientierten Koordination der eingesetzten Ressourcen bei. Planung ist ein Entwurf einer Ordnung, nach der sich das betriebliche Geschehen in der Zukunft vollziehen soll (Vgl.: Ehrmann, H.: Unternehmensplanung Ludwigshafen 1995, S. 19).

Pläne sind Ergebnisse des Planungsprozesses. In ihnen erfolgt die schriftliche Festlegung der erarbeiteten Ziele und der für deren Realisierung erforderlichen Maßnahmen, Aktionen, Programme und Projekte.

1.1.3 Ziele und Funktionen der Planung

Mit der Aufstellung von Plänen, als Ergebnis einer Planung, werden unterschiedliche Ziele angestrebt. Generell

wird eine bessere Durchdringung der ungewissen Zukunft angestrebt. Hinzu kommen der Versuch einer bestmöglichen Vorschau des betrieblichen Geschehens und eine Anpassung an die Dynamik der Umwelt mit gleichzeitiger Integration möglicher Anspruchsveränderungen unterschiedlicher Stakeholder (Anspruchsgruppen) um die angestrebten Ziele wie Gewinnerzielung und Existenzsicherung zu erreichen. Außerdem soll eine bestmögliche Verteilung knapper Mittel erfolgen und es sollen die Folgen alternativer Handlungsmöglichkeiten sichtbar gemacht werden. Dieses Streben nach Transparenz soll systematisch und nicht als trail and error Prozess angelegt sein. Um diese Ziele zu erreichen ist eine Planung stets schriftlich zu dokumentieren, da dies eine intersubjektive Überprüfung der Planungsaussagen gewährleistet. Die folgenden Funktionen soll eine Planung erfüllen:

Mit der Planung ist grundsätzlich eine **Informationsfunktion** verbunden. Durch die schriftliche Fixierung können die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens, aber auch andere Anspruchsgruppen (Kapitalgeber, Lieferanten) über die zukünftige Entwicklung selektiv informiert werden.

Die Planung hat eine **Führungsfunktion**. Dabei unterstützt sie die Führung entscheidend bei der Gestaltung und Lenkung der Ressourcen des Unternehmens (vgl. Managementprozess).

Die **Ordnungsfunktion** entfaltet die Planung indem sie durch die Koordination und Abstimmung der Maßnahmen innerhalb und außerhalb des Unternehmens eine Ausrichtung auf die Ziele sicherstellt (Priorität, Reihenfolge).

Die **Leistungs-/ Motivationsfunktion** der Planung zeigt sich in der Verknüpfung der Planung, insbesondere der zu erreichenden Ziele mit einem Anreizsystem für Führungskräfte, Mitarbeiter und andere Stakeholder (z.B. durch Zielvereinbarungen).

Die **Optimierungsfunktion** soll sicherstellen, dass die Ressourcen im Bezug auf die Ziele wirtschaftlich eingesetzt werden. Weiterhin trägt die Planung dazu bei, dass optimale Auswahlentscheidungen in Bezug auf die Wirksamkeit der Maßnahmen getroffen werden (z.B. optimaler Kapazitätseinsatz, Lagerhaltung, Produktionsprogramm, Standort) (vgl.: Hammer, R.M.: Unternehmensplanung, München 1998, S. 16ff.). Dies setzt das Vorhandensein operationaler Ziele voraus.

Die **Sicherungsfunktion** erfüllt die Planung durch die rechtzeitige und optimale Anpassung an Umweltveränderungen. Die Planung hilft die in der Zukunft auftretenden Risiken und Chancen sichtbar zu machen und die Folgen daraus abzuschätzen. Unternehmen mit nicht vorhandener oder mangelhafter Planung zeigen ein signifikant höheres Insolvenzrisiko als Unternehmen mit Planung.

Die **Alternativen- / Flexibilität**sfunktion kann die Planung leisten, wenn Umweltveränderungen zeitnah wahrgenommen werden. Dies ist durch die Erfassung und Bereitstellung aktueller Informationen und zeitnaher detaillierter Abweichungsanalysen sicherzustellen. Dadurch können Korrekturmaßnahmen rechtzeitig erarbeitet und in einem angemessenen Zeitraum eingeleitet und umgesetzt werden. Risiken und Chancen, die zu spät erkannt werden, können nur unzureichend oder gar nicht verringert oder genutzt werden. Der Handlungsspielraum des Unternehmens wird eingeschränkt, wenn Informationen nicht aktuell oder zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

Die **Kreativitätsfunktion** erfüllt die Planung durch eine systematische Problemanalyse und darauf aufbauende Alternativensuche. Anspruchsvolle Ziele können die Führungskräfte und Mitarbeiter anregen neue und kreative Ideen zu entwickeln. Dabei führt die Generierung innovativer Maßnahmen zu Wettbewerbsvorteilen.

1.1.4 Objektbereiche der Planung

Die Objektbereiche der Planung sind die Gegenstandsbereiche auf die sich die Planung beziehen kann. Sie umfassen sachliche, personelle, zeitliche und räumliche Bezugsobjekte (in der Abb. Kriterien genannt) innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Eine Übersicht zeigt folgende Abbildung.

KRITERIEN	MÖGLICHE AUSPRÄGUNG				
Planungsstufen	Strategische Planung		Taktische Planung		Operative Planung
Zeithorizont	langfristig		mittelfristig		kurzfristig
Unternehmenszyklus	Gründung	Bestand	Akquisition	Liquidation	
Unternehmensebene	Gesamt- unternehmen	Betriebsstätten (Werke)	Sparten		Abteilungen
Planungsbereich	Beschaffung	Produktion	Absatz	F & E	etc.
Geltungsbereich	Division		Produkte		Projekt
Regionen	multinational	national	regional	lokal	
Potenziale	Humanpotenzial (Personal)	Sachpotenzial (Anlagen)	Sachpotenzial (Material)	Kapital	
		Investitions-/Desinvestitionsplanung			
Monetärer Aspekt (Ergebnis- /Finanzierungs- planung)	Kosten	Erlöse	Ergebnis		Liquidität
...	...				

Abbildung 2: Objektbereiche der Planung

In diesem Buch werden die strategische und operative Planung im Unternehmenszyklus „Bestand“ für das Gesamtunternehmen behandelt. Für die speziellen Planungen für Unternehmen in Gründung oder Liquidation, der Detailplanung einzelner Planungsgegenstände wie Beschaffung etc., sei auf die entsprechende Literatur verwiesen.

Die Übersicht kann zur unternehmensindividuellen Positionsbestimmung von Planungen verwendet werden, indem die Objektbereiche und Ausprägungen gekennzeichnet werden, die durch die bestehende Planung abgedeckt sind. Der unternehmensindividuelle Planungsstand und eventuelle Lücken werden dadurch sichtbar.

1.1.5 Elemente des Planungssystems

Für die Durchführung der Planung ist das Vorhandensein eines Planungssystems sinnvoll. Ein System besteht aus Elementen mit Eigenschaften und Beziehungen zwischen diesen Elementen. Ein Planungssystem ist das System, welches die Planung im funktionalen Sinn mit den einzelnen Teilaufgaben und -prozessen ermöglicht (vgl.: Wall, F.: Planungs- und Kontrollsysteme, Wiesbaden 1999. S. 11). Ein Planungssystem umfasst die zielgerichtete geordnete Gesamtheit der Elemente

- Planungsträger,
- Planungsprozess,
- Planungsinstrumente,
- Planungsinformationen,
- Planungsorganisation und
- Planungsempfänger,

die zur Erfüllung der Planungsaufgaben nach einheitlichen Prinzipien miteinander verknüpft sind (Bea, / Haas 1997, S.55ff.).

Planungsträger

Die Planungsträger sind Personen und Instanzen auf allen Ebenen des Unternehmens, die die Planung erstellen oder denen Planungsaufgaben zugeordnet werden (Jung, H. u.a.: Allgemeine Managementlehre, Berlin 2008, S. 133). Es kommen unterschiedliche Planungsträger in Unternehmen zum Einsatz. Instanzen des Linienmanagements sind mit Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgestattete Stellen, seien es Funktionsbereichsleiter (z.B. aus Vertrieb, Produktion und Finanzen) oder die obere Leitung wie Geschäftsführung oder Vorstände. Sie können die Planung selbst durchführen. Die Zielbildung und Strategiefestlegung wird oftmals von der oberen Leitungsebene vorgenommen.

Stabsmitarbeiter von Planungsabteilungen, der Unternehmensentwicklung oder Strategieabteilung haben keine Entscheidungsbefugnisse und nur eingeschränkte Weisungsbefugnisse. Sie bereiten die Planung vor, wobei sie aufgrund ihrer Spezialisierung Methodenkompetenz bereitstellen. Zur Unterstützung der Koordination und Verringerung der Schnittstellen können Teams mit Mitarbeitern aus verschiedenen Funktionen die Planung übernehmen. Ausschüsse, Komitees und Kommissionen können Teilaufgaben zeitlich begrenzt übernehmen oder als Beratungsgremien zur Entscheidungsvorbereitung fungieren. Das Controlling stellt hierbei mit seinen Aufgaben Planung, Koordination und Kontrolle umfassende Planungskompetenzen bereit. Darüber hinaus überwacht der Controller die Realisierung des Prozesses und stellt den Führungskräften Abweichungsanalysen zur Verfügung.

In zunehmenden Maße werden Externe (Mitarbeiter, Beratungsunternehmen) eingesetzt, sei es zur Konzeption von Planungssystemen, Unterstützung der unternehmensinternen Planungsträger oder weil kompetente Mitarbeiter im Unternehmen fehlen und auch nicht aufgebaut werden sollen.

Wesentliche Aufgaben der Planungsträger sind neben der Planungserstellung auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen, die Vorbereitung bzw. Konzeption, sowie die Weiterentwicklung und der Betrieb des Planungssystems.

Planungsprozess

Ein Prozess wird als Folge von notwendigen Aktivitäten zur Erreichung eines bestimmten Ergebnisses definiert. Für die Erstellung eines Plans ist eine Vielzahl von Aktivitäten durchzuführen. Dem Planungsprozess werden folgende Aktivitäten zugeordnet:

- Zielbildung,
- Problemerkennntnis,
- Alternativensuche,
- Prognose,
- Bewertung und
- Entscheidung.

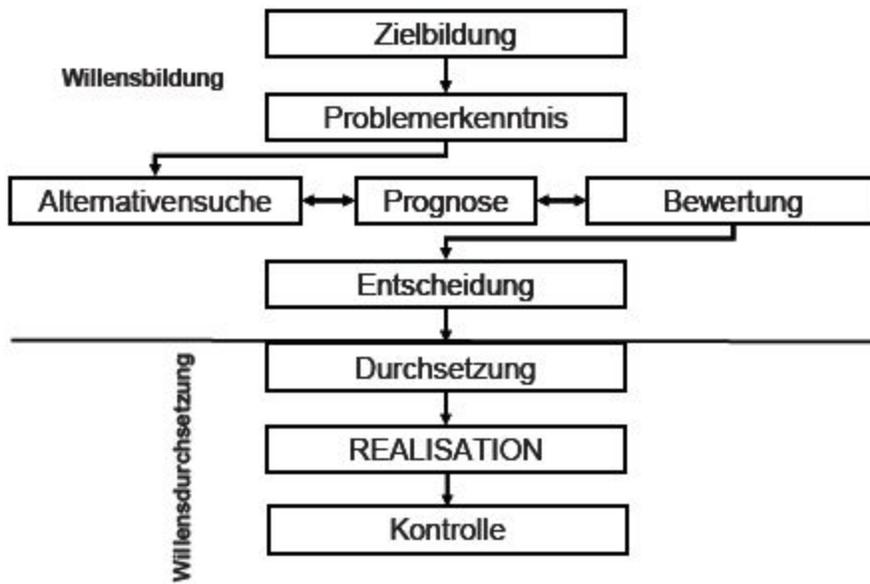


Abbildung 3: Phasen der Planung

Ausgehend von strategischen und operativen Zielen (Wohin?) wird die Problemerkennntnis abgeleitet. Diese ergibt sich aus dem Vergleich des gegebenen Zustands und den angestrebten Zielen. Die Analyse soll Auskunft über die Ursachen, Ausmaß und Struktur des Problems geben. Auf diesen Informationen baut schließlich die Alternativensuche auf. Sie beinhaltet die Entwicklung und Sammlung, sowie Konkretisierung und Strukturierung von Handlungsalternativen. Die darauf folgende Prognose beleuchtet die Wirkungszusammenhänge zwischen den Handlungsalternativen (Maßnahmen) und den zu erreichenden Zielen. Hinzu kommt die Abschätzung der Prognosesicherheit und die Konsistenz- und Plausibilitätsprüfung.

In der Alternativenbewertung wird festgestellt welche Handlungsalternativen mit welchem Beitrag und welcher Entscheidungswahrscheinlichkeit zur Erreichung der Ziele beitragen. Entsprechend dem Betrag zur Zielerreichung kann eine Rangreihe der Alternativen erstellt werden (Wall, F.: Planungs- und Kontrollsysteme, Wiesbaden 1999. S. 16). In der Aktivität Entscheidung werden die bewerteten Handlungsalternativen miteinander verglichen und diejenige ausgewählt, die bei gegebenen Zielen einen optimalen Beitrag zur Zielerreichung leistet. Zur Entscheidungsfindung werden häufig betriebswirtschaftliche Kriterien verwendet, welche den Entscheidungsfindungsprozess vereinfachen sollen (RoI, Pay off Time).

Mit der Entscheidung endet der Prozess der Willensbildung. Anschließend folgt die Willensdurchsetzung als Realisierung und Sicherung der geplanten Maßnahmen mit den Aktivitäten Durchsetzung, Realisation und Kontrolle (vgl.: Jung, H. u.a.: Allgemeine Managementlehre, Berlin 2008, S. 120). Die Durchsetzung und Realisation sind von der Planung abzugrenzen, da ihnen der gedankliche und zukünftige Charakter fehlt. Die Kontrolle wird in einem späteren Abschnitt behandelt.

Die Aktivitäten des Planungsprozesses können sich auf unterschiedliche Zeithorizonte beziehen. Kurzfristige Pläne sind Ergebnis der operativen Planung mit einem kalendarischen Geltungszeitraum von einem Jahr. Mittelfristige Pläne können sich über einen Zeitrahmen von 1 bis 3 Jahren erstrecken und aus der taktischen oder Mittelfristplanung hervorgehen, während langfristige Pläne 2 bis 5 oder mehr Jahre umfassen können und der strategischen Planung entspringen.

Der Planungszyklus ist durch den Zeitraum definiert, der zwischen den Verabschiedungszeitpunkten von zwei Plänen derselben Art liegt (Gaitanides, M.: Zeitliche Koordination, Konzepte zur, in Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 2267). Wird in einem Planungszyklus von einem Jahr jeweils ein Jahr geplant (Planungsperiode) ergibt sich folgendes Bild.