

Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	9
A. Grundlagen	19
1. Planungsbegriff	19
2. Die Rolle der Planung im Unternehmen	19
3. Planarten	21
3.1 Planung nach dem Zeitraum	21
3.2 Planung nach dem hierarchischen Überordnungsverhältnis	21
3.3 Planung nach dem Bereich	22
3.4 Planung nach dem Integrationsgrad	22
3.5 Planung nach der Datensituation	23
3.6 Planung nach dem Inhalt	23
4. Planungsträger	23
4.1 Einzelne Funktionsträger	24
4.2 Übergeordnete Funktionseinheiten	24
4.3 Bereichsleitungen und ihre Linien	24
4.4 Zentrale Planungsbereiche und Planungsstäbe	25
4.5 Controller	26
4.6 Planungsteams	26
4.7 Ausschüsse und Kommissionen	27
4.8 Planungsinstanzen von Unternehmenszusammenschlüssen	27
4.9 Externe Stellen	27
5. Grundsätze der Planung	28
5.1 Langfristigkeit der Planung	29
5.2 Vollständigkeit der Planung	29
5.3 Anpassungsfähigkeit der Planung	29
5.4 Stabilität der Planung	29
5.5 Verbindlichkeit der Planung	30
5.6 Kontrollierbarkeit der Planung	30
5.7 Realisierbarkeit der Planungsvorgaben	30
6. Planung und Unsicherheit	30
7. Planung und Prognose	31
8. Planungsprozeß	33
8.1 Der globale Planungsprozeß	33
8.1.1 Phase der Informationsbeschaffung	34
8.1.2 Phase der Situations- und Zukunftsanalyse	34

8.1.3 Phase der Zielplanung	34
8.1.4 Phase der Strategieplanung	34
8.1.5 Phase der Maßnahmenplanung	34
8.2 Teilprozesse	35
Kontrollfragen	37
B. Vorbereitung der Planung	39
1. Informationen als Grundlage der Planung	39
1.1 Informationsarten	39
1.2 Informationsquellen	42
1.2.1 Interne Informationsquellen	42
1.2.1.1 Das Allgemeine Rechnungswesen	42
1.2.1.2 Die Kostenrechnung	44
1.2.1.3 Statistik	46
1.2.1.4 Berichte	46
1.2.1.5 Primärforschung der eigenen Marktforschungs- abteilung	47
1.2.1.6 Sonstige interne Informationsquellen	48
1.2.2 Externe Informationsquellen	49
1.3 Überprüfung des Informationsstandes	49
1.4 Ermittlung des Informationsbedarfs	50
1.5 Informationssysteme	52
1.5.1 Begriff	52
1.5.2 Vollständigkeit von Informationssystemen	52
2. Entwurf von Planungsrichtlinien	55
2.1 Aufbau der Planung	55
2.1.1 Fixierung der Richtlinien im Hinblick auf die Planungs- träger	56
2.1.2 Festlegung der Teilpläne und ihre Koordinierung	59
2.2 Ablauf der Planung	61
2.2.1 Planungsrichtung	61
2.2.1.1 Retrograde Planung (top-down-Planung)	61
2.2.1.2 Progressive Planung (bottom-up-Planung)	62
2.2.1.3 Planung nach dem Gegenstromverfahren	62
2.2.2 Inhaltlicher Planungsablauf	63
2.2.3 Zeitlicher Planungsablauf	64
2.2.4 Planungstechniken	66
2.2.4.1 Überblick	66
2.2.4.2 Qualitative Planungstechniken	67
2.2.4.2.1 Entscheidungsbaumtechnik	68
2.2.4.2.2 Entscheidungstabellentechnik	70
2.2.4.2.3 Delphi-Methode	70
2.2.4.2.4 Szenario-Technik	71
2.2.4.2.5 Kreativitätstechniken	71
2.2.4.3 Quantitative Planungstechniken	73
2.2.4.3.1 Zeitreihenanalyse	73
2.2.4.3.1.1 Freihandmethode	73

2.2.4.3.1.2 Technik des gleitenden Durchschnitts	73
2.2.4.3.1.3 Trendextrapolation	74
2.2.4.3.1.4 Exponentielle Glättung	75
2.2.4.3.2 Regressionsanalyse	76
2.2.4.3.3 Mathematische Optimierungsverfahren	79
2.2.4.3.4 Experimentelle Verfahren des Operations Research	82
2.2.4.3.5 Netzplantechnik	83
2.2.4.3.6 Nutzwertanalyse	87
3. Dokumentation der Planungsrichtlinien	88
Kontrollfragen	90
C. Grundsatzplanung	93
1. Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie	93
2. Unternehmensgrundsätze	93
3. Corporate Identity	95
4. Unternehmensziele	96
4.1 Übergeordnete Unternehmensziele	96
4.2 Zielbildungsprozeß	97
4.2.1 Grundsätzliche Überlegungen	97
4.2.2 Zielsysteme	98
4.3 Zielbeziehungen	102
4.3.1 Komplementäre, konkurrierende und indifferente Ziele	102
4.3.2 Haupt- und Nebenziele	104
4.3.3 Ober- und Unterziele	104
Kontrollfragen	106
D. Strategische Planung	107
1. Grundlagen	107
1.1 Strategien	107
1.2 Wesen der strategischen Planung	107
1.3 Strategische Erfolgsfaktoren	108
1.3.1 Definition	108
1.3.2 Darstellung ausgewählter Gruppen von Erfolgsfaktoren	109
1.3.2.1 PIMS-Projekt	109
1.3.2.2 Strategische Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel	111
1.3.2.3 Marketingspezifische ökonomische und vorökonomische Erfolgsfaktoren	111
1.4 Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	112
2. Planungsablauf	115
2.1 Ablaufübersicht	115
2.2 Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen	115

2.2.1	Überblick	115
2.2.2	Umweltanalyse	116
2.2.2.1	Analyse des politischen Umfeldes	116
2.2.2.2	Analyse der gesetzlichen Umweltbedingungen	117
2.2.2.3	Analyse der gesellschaftlichen Entwicklung	117
2.2.2.4	Analyse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung	118
2.2.2.5	Analyse der ökologischen Umwelt	118
2.2.2.6	Analyse der technologischen Umwelt	118
2.2.3	Marktanalyse	119
2.2.3.1	Inhalt der Analyse	119
2.2.3.2	Erhebungsarten	123
2.2.4	Konkurrentenanalyse	127
2.2.4.1	Aufgabe der Konkurrentenanalyse	127
2.2.4.2	Gegenstand der Konkurrentenanalyse	127
2.2.4.3	Informationsquellen	128
2.2.4.4	Praktische Durchführung der Konkurrentenanalyse	129
2.2.5	Branchenanalyse	132
2.2.6	Unternehmensanalyse	133
2.2.6.1	Potentialanalyse	133
2.2.6.2	Stärken-/Schwächen-Analyse	135
2.2.6.3	Chancen-Risiken-Analyse	138
2.2.6.4	Lückenanalyse	138
2.2.6.5	Portfolio-Analyse	140
2.2.6.5.1	Wesen der Portfolio-Analyse	140
2.2.6.5.2	Entwicklung der Portfolio-Analyse	141
2.2.6.5.3	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	143
2.2.6.5.4	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvor- teils-Portfolio	147
2.2.6.5.5	Wettbewerbsmatrix von Porter	152
2.2.6.5.6	Produktlebenszyklus-Wettbewerbs- positions-Portfolio	155
2.2.6.5.7	Weitere Portfolio-Konzepte	155
2.2.6.5.8	Kritische Würdigung der Portfolio- Analyse	155
2.2.6.6	Kennzahlenanalyse	156
2.2.7	Frühwarnung	168
2.3	Bildung strategischer Ziele	171
2.4	Entwicklung von Strategien	173
2.4.1	Strategiearten	173
2.4.2	Prozeß der Strategieentwicklung	176
2.4.2.1	Suche nach Strategien	176
2.4.2.2	Bewertung der Strategien	177
2.4.3	Techniken und Entscheidungshilfen bei der Strategie- entwicklung	178
2.4.3.1	Szenario-Technik	178
2.4.3.2	Kreativitätstechniken	178
2.4.3.3	Produkt-Matrix von Ansoff	179
2.4.3.4	Portfolio-Technik	179

2.4.4	Entwicklung von Grundstrategien mit Hilfe der Produktmatrix	179
2.4.5	Entwicklung von Normstrategien mit Hilfe der Portfolio-Technik	181
2.4.5.1	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	181
2.4.5.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	186
2.4.5.3	Erstellung des Ziel-Portfolios	188
2.4.6	Ableitung von Strategien aus den Normstrategien	190
2.4.7	Organisatorische Aspekte der Strategieplanung	191
2.4.7.1	Planungsträger	191
2.4.7.2	Organisatorische Instrumente	192
2.4.8	Beschreibung ausgewählter Strategien	193
2.4.8.1	Marketing-Strategien	194
2.4.8.1.1	Marktsegmentierung	195
2.4.8.1.2	Produktinnovation	197
2.4.8.1.3	Diversifikation	198
2.4.8.1.4	Strategie der Technologieorientierung	199
2.4.8.1.5	Wettbewerbsstrategien	200
2.4.8.1.6	Strategie der Kooperation	201
2.4.8.1.7	Auslandsmarktbezogene Strategien	202
2.4.8.1.8	Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenten	203
2.4.8.2	Beschaffungsstrategien	204
2.4.8.3	Fertigungsstrategien	205
2.4.8.4	Entsorgungsstrategien	209
2.4.8.5	Personalstrategien	210
2.4.8.6	Finanzstrategien	211
2.4.8.6.1	Strategien zur günstigen Kapitalausstattung	212
2.4.8.6.2	Kapitalstruktur-Strategien	213
2.4.8.6.3	Strategien zur Liquiditätssicherung	213
2.4.8.6.4	Rentabilitätssicherungsstrategien	214
2.4.8.7	Forschungs- und Entwicklungsstrategien	214
2.4.8.8	Weitere Strategien	214
2.4.8.8.1	Controllingstrategien	214
2.4.8.8.2	Rechnungswesenstrategien	214
2.5	Planung der Maßnahmen	215
2.6	Strategische Kontrolle	216
3.	Der Strategische Plan	216
	Kontrollfragen	222
E.	Operative Planung	227
1.	Grundlagen	227
1.1	Begriff	227
1.2	Operative und taktische Planung	228
1.3	Planungszeiträume	228

1.4 Planungsinhalt	228
1.5 Planungsträger	231
1.6 Planungsrichtung	231
1.7 Integrationsgrad der Planung	232
1.8 Flexibilität der Planung	234
1.8.1 Rollierende Planung	234
1.8.2 Alternativ-Planung	235
1.8.3 Not-Planung	235
2. Planungsablauf	237
2.1 Planung von Zielen	237
2.2 Planung von Maßnahmen	238
2.3 Mengenplanung	240
2.4 Wertplanung	240
2.5 Prüfung der Wirtschaftlichkeit	241
2.5.1 Break-even-Analyse	241
2.5.2 ABC-Analyse	242
2.5.3 Investitionsrechnung	244
2.5.4 Nutzwertanalyse	244
2.5.5 Kennzahlenanalyse	245
2.6 Entscheidung und Ressourcenzuweisung	245
2.7 Die operative Planung als ein System von Teilplänen	247
3. Funktionsbereichsplanung	250
3.1 Marketingplanung	250
3.1.1 Begriffliche Klarstellung	250
3.1.2 Mögliche Planungsansätze	250
3.1.3 Darstellung der einzelnen Marketingpläne	253
3.1.3.1 Absatzplan	253
3.1.3.1.1 Inhalt des Absatzplanes	253
3.1.3.1.2 Ablauf der Absatzplanung	253
3.1.3.1.3 Darstellung der Planungsergebnisse	254
3.1.3.2 Maßnahmenplan	264
3.1.3.2.1 Darstellung des Marketing-Mix	264
3.1.3.2.2 Schwierigkeiten bei der Maßnahmen-	
planung	266
3.1.3.2.3 Darstellung ausgewählter Marketing-	
Maßnahmen	268
3.1.3.3 Kostenplanung	269
3.1.3.4 Ergebnisplanung	272
3.1.3.4.1 Planung des Produktergebnisses	273
3.1.3.4.2 Planung des Ergebnisses der Vertriebs-	
bereiche	275
3.1.3.4.3 Planung der Kundenergebnisse	277
3.2 Produktionsplanung	278
3.2.1 Grundsätzliches	278
3.2.2 Aufstellung des Fertigungsprogramms	279
3.2.3 Erzeugnisplanung	281
3.2.3.1 Zeichnung	282

3.2.3.2	Stückliste	282
3.2.3.3	Nummerung	284
3.2.4	Herstellplan	284
3.2.4.1	Arbeitsplan	285
3.2.4.1.1	Arbeitsunterweisung	285
3.2.4.1.2	Arbeitsverteilung	285
3.2.4.1.3	Festsetzung der Zeiten	285
3.2.4.2	Die Bereitstellungsplanung	290
3.2.5	Planung der Fertigungskosten	291
3.2.5.1	Planung der Fertigungseinzelkosten	291
3.2.5.1.1	Planung und Kontrolle der Fertigungs- lohnkosten	291
3.2.5.1.2	Planung der Sondereinzelkosten der Fertigung	294
3.2.5.2	Planung und Kontrolle der Fertigungsgemein- kosten	294
3.2.5.2.1	Vorgehensweise bei der Planung der Fertigungsgemeinkosten	294
3.2.5.2.2	Planung ausgesuchter Fertigungs- gemeinkosten	297
3.2.5.2.3	Kontrolle der Fertigungsgemeinkosten	299
3.3	Planung im Materialbereich	301
3.3.1	Materialbedarfsplanung	302
3.3.1.1	Programmorientierte Materialbedarfsplanung	303
3.3.1.2	Verbrauchsorientierte Materialbedarfsplanung	305
3.3.2	Materialbestandsplanung	306
3.3.3	Materialbeschaffungsplanung	306
3.3.3.1	Planung der Beschaffungsarten	307
3.3.3.2	Planung der Beschaffungsmengen	307
3.3.3.3	Planung der Beschaffungstermine	310
3.3.3.4	Planung der Beschaffungskosten	311
3.3.4	Planung der Materialkosten	312
3.3.4.1	Planung und Kontrolle der Fertigungsmaterial- kosten	312
3.3.4.2	Kostenträgerweise Kontrolle der Fertigungs- materialkosten	312
3.3.4.3	Kostenstellenweise Kontrolle der Fertigungs- materialkosten	313
3.3.4.4	Planung und Kontrolle der Materialgemein- kosten	314
3.4	Anlagenbeschaffungsplanung	315
4.	Bereichsübergreifende Planung	316
4.1	Investitionsplanung	316
4.1.1	Investitionsprogramm	316
4.1.2	Planung einzelner Investitionsobjekte	323
4.1.2.1	Ablauf der Investitionsplanung	323
4.1.2.2	Beurteilungskriterien für Investitionsobjekte	324
4.1.2.3	Verfahren der Investitionsrechnung	324

4.1.2.3.1	Statische Verfahren der Investitions- rechnung	325
4.1.2.3.2	Dynamische Verfahren der Investitions- rechnung	330
4.2	Personalplanung	337
4.2.1	Von der Personalplanung zu berücksichtigende Interessen	338
4.2.2	Planungsansätze	338
4.2.2.1	Individualplanung	339
4.2.2.2	Kollektivplanung	340
4.3	Finanzplanung	350
4.3.1	Aufgaben der Finanzplanung	350
4.3.2	Finanzplan und Finanzbudget	350
4.3.3	Der Finanzplan als Teilplan	351
4.3.4	Inhalt des Finanzplans	353
4.3.4.1	Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben (Grundform)	353
4.3.4.2	Erweiterung und Differenzierung des Inhalts der Grundform	356
4.3.4.2.1	Aufteilung der Einnahmen und Ausgaben	356
4.3.4.2.2	Anpassungsmaßnahmen	358
4.3.5	Grundsätze der Finanzplanung	360
4.3.6	Arten von Finanzplänen	360
4.3.6.1	Finanzpläne unterschiedlicher Erstellhäufigkeit	360
4.3.6.2	Finanzpläne für unterschiedliche Zielgruppen	361
4.3.6.3	Finanzpläne unterschiedlicher Fristigkeit	361
4.3.6.3.1	Langfristige Finanzpläne	362
4.3.6.3.2	Mittelfristige Finanzpläne	363
4.3.6.3.3	Kurzfristige Finanzpläne	364
4.3.7	Erstellung der Finanzpläne	365
4.3.7.1	Kapitalbedarfsrechnung als Vorstufe der Finanz- planung	365
4.3.7.1.1	Determinanten des Kapitalbedarfs	365
4.3.7.1.2	Durchführung der Kapitalbedarfs- rechnung	366
4.3.7.2	Ablauf der Planerstellung	368
4.3.7.2.1	Prognose	368
4.3.7.2.2	Einbau von Sicherheiten in die Finanzplanung	371
4.3.7.2.3	Planung der Anpassungsmaßnahmen	372
4.3.7.2.4	Kontrolle der Finanzpläne	373
4.4	Kostenplanung	374
4.5	Bilanzplanung und Erfolgsplanung	375
5.	Operative und taktische Planung	406
	Kontrollfragen	407

F. Unterstützung der Planung	413
1. Personelle Unterstützung	413
1.1 Personelle Unterstützung durch interne Stellen	413
1.2 Personelle Unterstützung durch externe Stellen	414
2. Unterstützung sachlicher Art (EDV-gestützte Planung)	415
2.1 Anforderungsprofil	415
2.2 Kosten einer EDV-gestützten Unternehmensplanung	416
2.3 Planungssysteme	416
Kontrollfragen	418
Gesamtliteraturverzeichnis	419
Übungsteil	427
Stichwortverzeichnis	457