

2| Planen, Entscheiden & Kontrollieren

2



2 Planen, Entscheiden & Kontrollieren

- 2.1| Der betriebliche Umsatzprozess
- 2.2| Der Regelkreis von Planen, Entscheiden & Kontrollieren
- 2.3| Bestandteile einer Planungssituation

© Melina Hillenbrand



2| Planen, Entscheiden & Kontrollieren

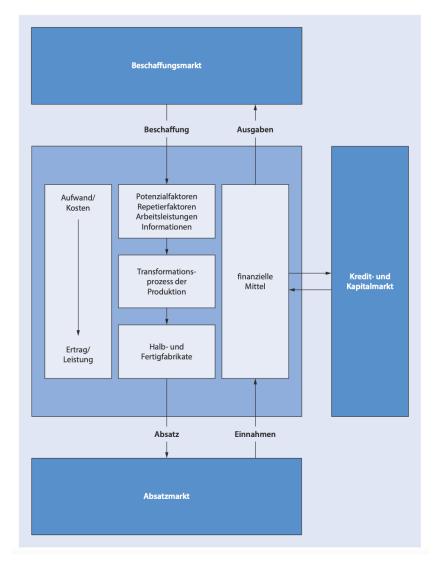
2.1| Der betriebliche Umsatzprozess

HKA

2.1| Der betriebliche Umsatzprozess

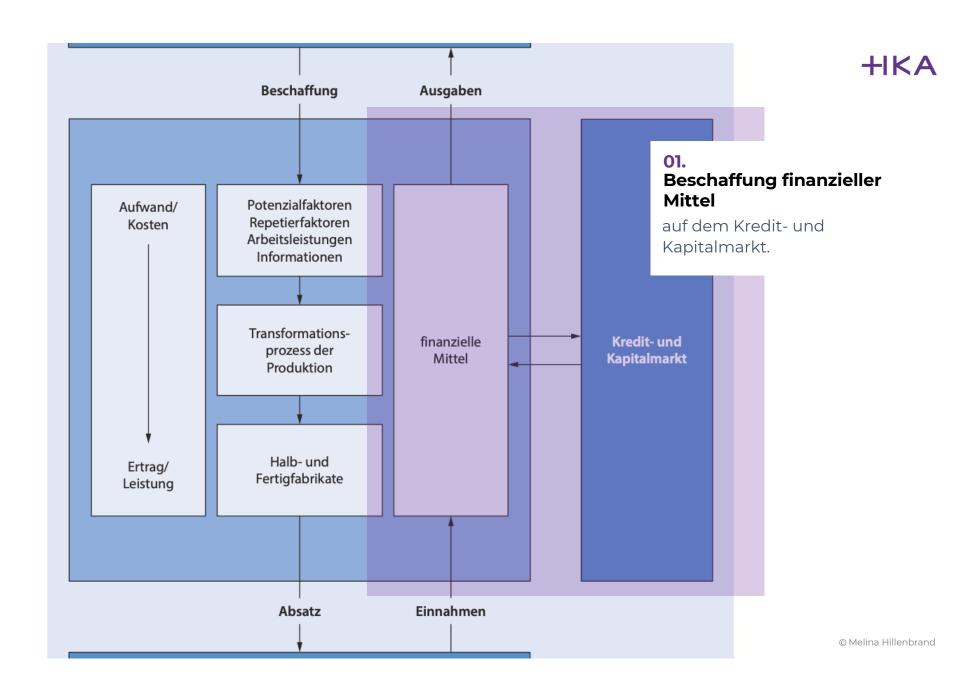
Der Umsatzprozess

- Betrieblicher Umsatzprozess am Beispiel eines Industrieunternehmens.
- Wird in einen güterwirtschaftlichen und einen finanzwirtschaftlichen Umsatzprozess unterteilt.
- Beide Prozessen sind eng miteinander verknüpft und müssen zusammen betrachtet werden.

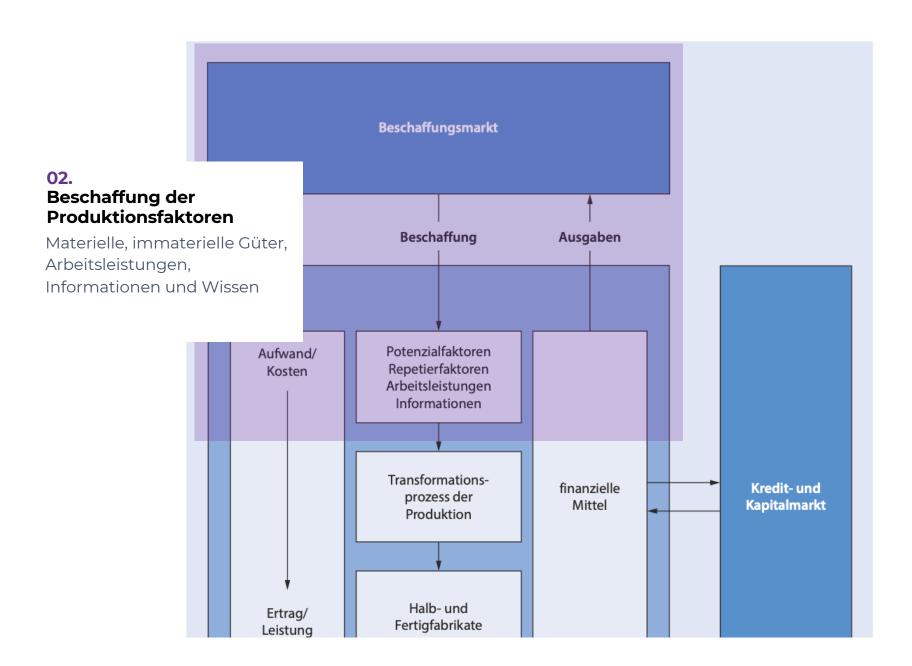


Thommen (2020), S, 9 ff.

© Melina Hillenbrand

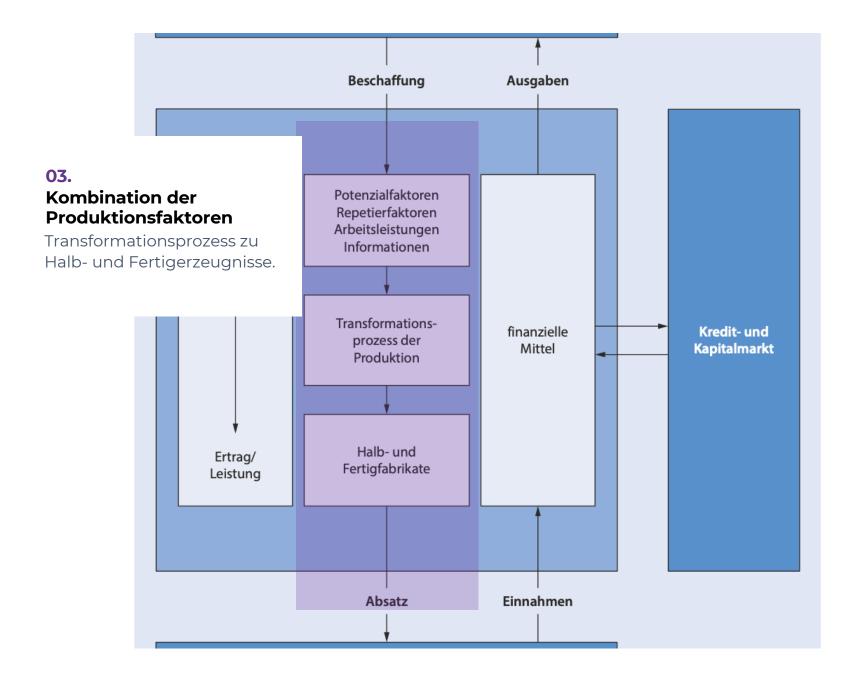


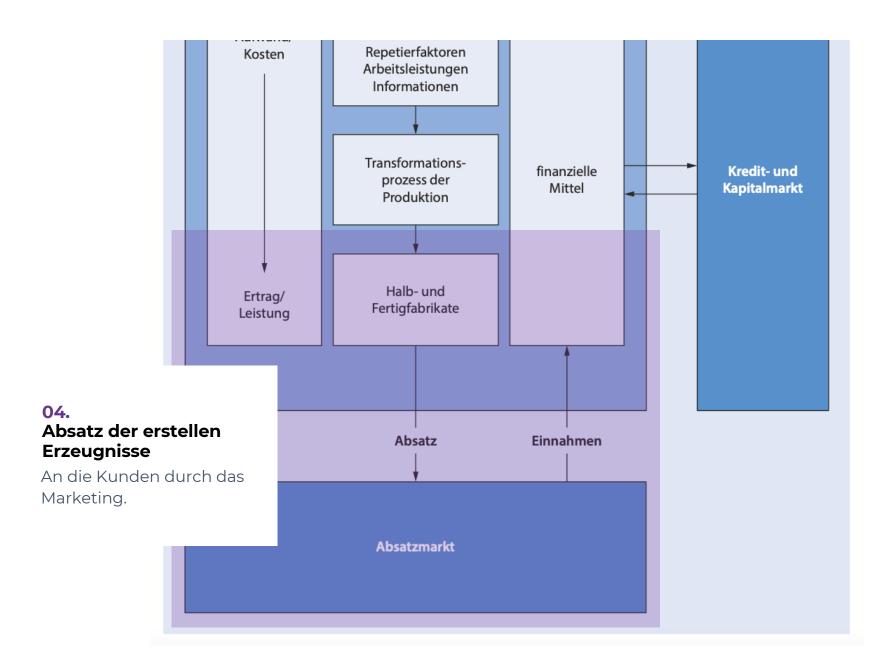
HKA



© Melina Hillenbrand

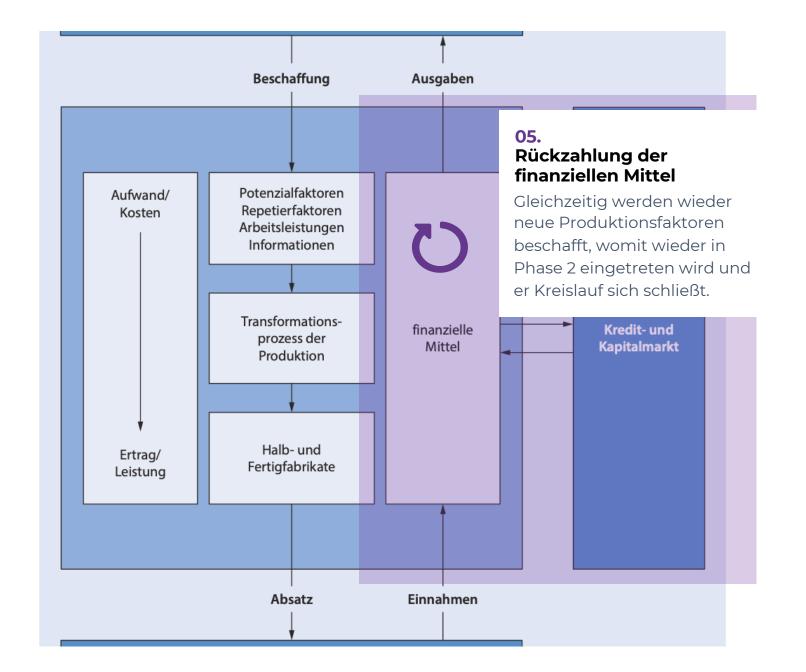






HKA





© Melina Hillenbrand



2.1| Der betriebliche Umsatzprozess

Der Umsatzprozess - Phasen

01.

Beschaffung finanzieller Mittel

auf dem Kredit- und Kapitalmarkt.

04. Absatz der erstellen Erzeugnisse

An die Kunden durch das Marketing.

02.

Beschaffung der Produktionsfaktoren

Materielle, immaterielle Güter, Arbeitsleistungen, Informationen und Wissen

05. Rückzahlung der finanziellen Mittel

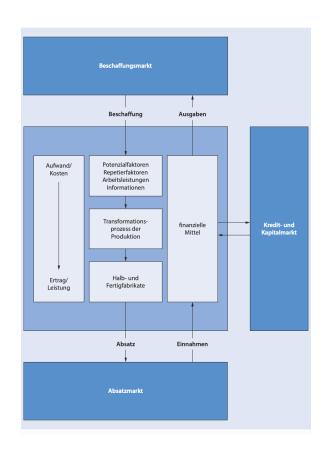
Gleichzeitig werden wieder neue Produktionsfaktoren beschafft, womit wieder in Phase 2 eingetreten wird und er Kreislauf sich schließt.

03.

Kombination der Produktionsfaktoren

Transformationsprozess zu Halb- und Fertigerzeugnisse.





2.1| Der betriebliche Umsatzprozess

Probleme & Entscheidungen

Im Rahmen des Umsatzprozesses sind viele Probleme und Aufgaben zu lösen, z.B.:

- Welche und wie viele Produkte sollen hergestellt werden?
- Welches Material soll wann und von welchen Lieferanten geordert werden?
- Wo und wie soll produziert werden?
- Woher kommen die finanziellen Mittel und wie sollen diese eingesetzt werden?

.

Thommen (2020), S, 9 ff.



Entstehung, Ideen & Aufgaben Aufgaben der BWL



Analysieren & Systematisieren

Betriebliche Entscheidungsprobleme analysieren und systematisieren.



Handlungsempfehlungen ableiten

Handlungsempfehlungen aus den gewonnenen Erkenntnissen ableiten.



Empfehlungen kommunizieren

Handlungsempfehlungen zur Optimierung betrieblicher Prozesse an betriebliche Entscheidungsträger kommunizieren.

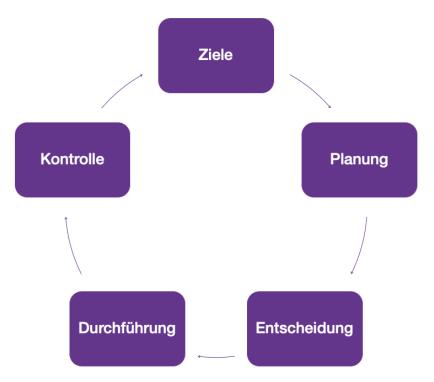
Schmalen/Pechtl (2012), S. 2; Wöhe (2016), S. 4-5



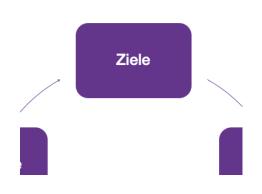
2| Planen, Entscheiden & Kontrollieren

2.2| Der Regelkreis von Planen, Entscheiden & Kontrollieren



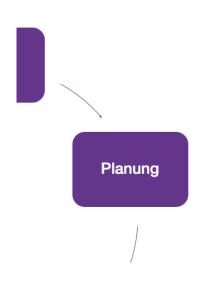






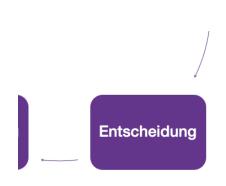
- Grundlage für die Planung ist, das Ziele/Zielvorgaben formuliert sind.
- "Angestrebte Zukunftszustände für das Unternehmen."





- Das Treffen einer Entscheidung setzt Planung voraus.
- Spielt das zukünftige Handeln gedanklich durch.
- Ist auf Sachverhalte, die in der Zukunft liegen, fokussiert.
- Aufgabe: Handlungsentscheidungen für das Erreichen der Ziele zu entwickeln.

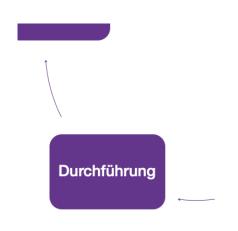




- Primäre Aufgabe der Lenkung und Leitung betrieblicher Vorgänge durch das Management
- Besteht in der Wahl einer Handlungsalternative ...
- ... aus einem Bündel von (mindestens zwei)
 Handlungsoptionen.

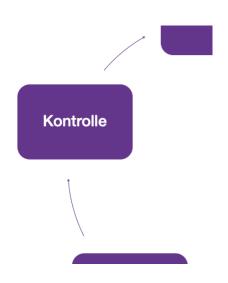


Regelkreis



 Umsetzung der Entscheidung (Handlungsalternative) durch die Organisation.





- Planungsprozesse und Entscheidungen benötigen eine Überprüfung ("Kontrolle")
- Soll-/Ist-Vergleich
- Qualitätsprüfung und Identifizierung von Divergenzen inkl. Problemlösungen
- "Lernfunktion für Planung und Entscheidung"



2| Planen, Entscheiden & Kontrollieren

2.3| Bestandteile einer Planungssituation

21



Überblick



Rahmenbedingungen



Ziele



Entscheidungen



Bestandteile einer Planungssituation



Rahmenbedingungen

"[...] stellen die bei der Planung und Entscheidung unbedingt zu beachtenden, aber – zumindest kurzfristig – nicht zu ändernden Daten ("Fakten") dar, innerhalb der sich die Planung und Entscheidung vollzieht."





Schmalen/Pechtl (2013), S.101-107; Wöhe (2016), S. 65



Bestandteile einer Planungssituation



Rahmenbedingungen

"[...] stellen die bei der Planung und Entscheidung unbedingt zu beachtenden, aber – zumindest kurzfristig – nicht zu ändernden Daten ("Fakten") dar, innerhalb der sich die Planung und Entscheidung vollzieht."

Schmalen/Pechtl (2013), S.101-107; Wöhe (2016), S. 65



Ziele

"Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann."





Bestandteile einer Planungssituation



Rahmenbedingunger

"[...] stellen die bei der Planung und Entscheidung unbedingt zu beachtenden, aber – zumindest kurzfristig – nicht zu ändernden Daten ("Fakten") dar, innerhalb der sich die Planung und Entscheidung vollzieht."

Schmalen/Pechtl (2013), S.101-107; Wöhe (2016), S. 65



Ziele

Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann."



Entscheidungen

"[...] sind potenzielle

Handlungsoptionen, zwischen

denen dann die Entscheidung zu

treffen ist."



Bestandteile einer Planungssituation



Rahmenbedingungen

"[...] stellen die bei der Planung und Entscheidung unbedingt zu beachtenden, aber – zumindest kurzfristig – nicht zu ändernden Daten ("Fakten") dar, innerhalb der sich die Planung und Entscheidung vollzieht."



Ziele

"Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann."



Entscheidungen

"[...] sind potenzielle

Handlungsoptionen, zwischen

denen dann die Entscheidung zu

treffen ist."

Schmalen/Pechtl (2013), S.101-107; Wöhe (2016), S. 65



Die Rahmenbedingungen

- Planungs- und Entscheidungsbedarf: wenn sich Änderungen in den Rahmenbedingungen ergeben.
- Änderungen beinhalten Chancen/Risiken.
- Durch effizienten Planungsprozess und Wahl adäquater Handlungsoptionen sind diese zu realisieren/vermeiden.
- Herausforderung: relevante Veränderungen in den Rahmenbedingungen frühzeitig zu erkennen.





Exogene und endogene Rahmenbedingungen

Exogene Rahmenbedingungen

- Beschreiben die unternehmerische Umwelt.
- Beispiele:
- rechtliche, soziale Ordnung
- technisches Wissen
- Ausgabenverhalten der Bevölkerung
- Preise der Produktionsfaktoren
- Preise und Qualität der Konkurrenzprodukte

Endogene Rahmenbedingungen

- Kennzeichnen kurzfristig nicht zu änderten Daten des Unternehmens selbst.
- Beispiele:
- Produktionskapazität
- Qualifikation der Mitarbeiter

Nur wenn die externen und internen Rahmenbedingungen beachtet werden, kann die Planung effizient und der Plan realisierbar sein.

Schmalen/Pechtl (2013), S. 101x





Deterministische u. stochastische Rahmenbedingungen

Deterministische Rahmenbedingungen

- Man geht von genau einem Umweltzustand aus.
 - Dessen Eintritt erwartet man mit Sicherheit.

Stochastische Rahmenbedingungen

- Man vermutet mehrere Umweltzustände.
- Von diesen tritt nur einer ein.
- Bedingung: Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt müssen angegeben werden können.



Matrix: Rahmenbedingungen

	deterministisch	stochastisch
exogen		
endogen		





Planung von Rahmenbedingungen

IST-Zustand

Orientierung an aktuellen Kennzahlen, z.B.:

- Umsatzzahlen
- Verkaufszahlen
- Anzahl PI, Visits, User
- Krankheitstage Mitarbeiter
- Anzahl Mitarbeiter

Prognosen

- Eindeutig determinierbar (leicht vorherzusagen), z.B. gesetzliche Änderungen.
- Frühwarnindikatoren: Zeigen mit einer gewissen zeitlichen Distanz das Eintreten interessierende Tatbestände an.
- Vorhersagemethoden/-modelle, z.B. Entwicklungstrends (z.B. Trends, Saisonalität, Wachstum/Sättigung), Szenario-Technik, Delphi-Methode.



Planungszeitraum

- "Je länger der Planungszeitraum […] ist, desto größer werden die Unsicherheiten über die dann herrschenden Rahmenbedingungen."
- Chance: endogene Rahmenbedingungen können zu Gestaltungsparameter werden, z.B.
 Mitarbeiter qualifizieren, Produktionskapazität verändern.



Bestandteile einer Planungssituation



Rahmenbedingungen

"[...] stellen die bei der Planung und Entscheidung unbedingt zu beachtenden, aber – zumindest kurzfristig – nicht zu ändernden Daten ("Fakten") dar, innerhalb der sich die Planung und Entscheidung vollzieht."



Ziele

"Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann."



Entscheidungen

"[...] sind potenzielle

Handlungsoptionen, zwischen

denen dann die Entscheidung zu

treffen ist."

Schmalen/Pechtl (2013), S. 101 ff.





Ziele

"Man braucht Ziele...

- ... um sagen zu können, wie gut oder schlecht Aktionen sind und
- inwieweit sich Aktionen unterscheiden "
- "[...] um optimale Aktionen zu erkennen: Optimale Entscheidungen sind eben zielentsprechende Entscheidungen."







Ökonomische, soziale & ökologische Ziele







Ökonomische Ziele



Soziale Ziele



Ökologische Ziele

Wöhe (2016), S. 66







Lösungswege (Konfliktpotenzial)

1.

Ökonomische Ziele & rechtlicher Datenkranz

- Sicherung sozialer und ökologischer Belange werden dem Gesetzgeber zugeschrieben (Arbeitsrecht, Sozialrecht, Verbote, Gebote, umweltorientierte Steuern).
- Unternehmen verfolgt dann ökonomische Ziele aufgrund des geltenden Rechtsrahmens.

2.

Dominanz sozialer und ökologischer Ziele

3.

Vereinbarungsstrate gie ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele

- Können nur dann zu Unternehmenserfolg führen, wenn soziale
 Gerechtigkeit und Umweltverträglichkeit von der Mehrheit der Nachfrager geteilt wird.
- Menschen- und Umweltfreundlichkeit muss von den Nachfragern honoriert werden.
- Erst dann können sich Zielkonflikte auflösen.

Wöhe (2016), S. 67



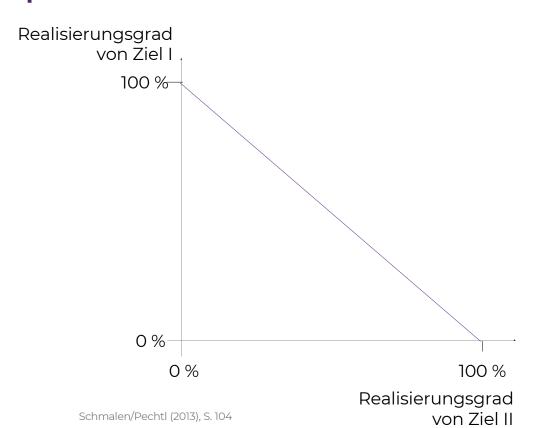


Zielbündel & Zielbeziehung

- "Viele Unternehmen erstreben […] nicht nur ein einzelnes Ziel (z.B.
 Gewinnmaximierung), sondern ein aus mehreren Zielen bestehendes Zielbündel an […]."
- Zwischen den Zielen eines Zielbündels können Wechselwirkungen bestehen
 (Zielkonkurrenz, Zielkomplementarität, Zielindifferenz).



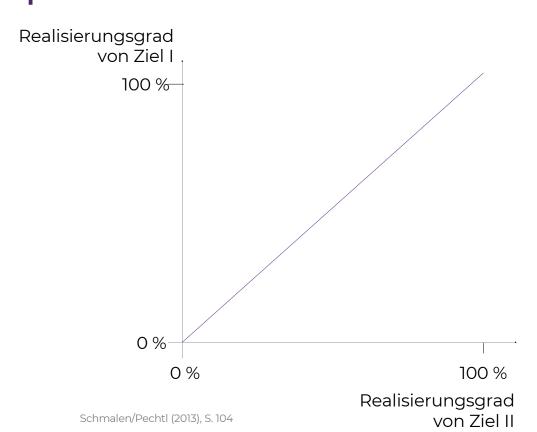
Zielkonkurrenz



"[...] liegt vor, wenn die Realisierung des einen Ziels nur auf Kosten der Realisierung eines anderen Ziels möglich ist."



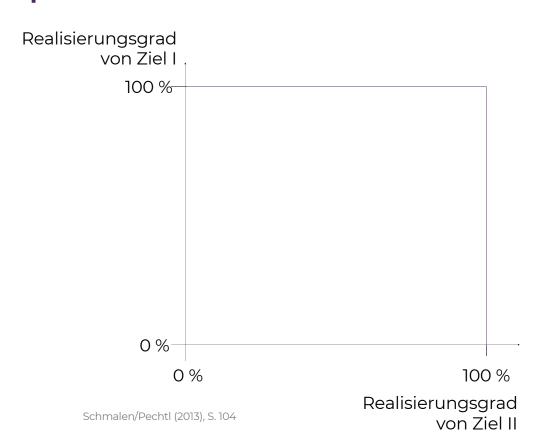
Zielkomplemetarität



"[...] die Realisierung des einen Ziels [...]" wirkt "[...] auf die Realisierung eines anderen Ziels als förderlich [...]."



Zielindifferenz



"[...] die Realisierung des einen Ziels auf die Realisierung eines anderen Ziels keinen Einfluss hat [...], beide also unabhängig voneinander im jeweils erwünschten Umfang verwirklicht werden können."



Bestandteile einer Planungssituation



Rahmenbedingungen

"[...] stellen die bei der Planung und Entscheidung unbedingt zu beachtenden, aber – zumindest kurzfristig – nicht zu ändernden Daten ("Fakten") dar, innerhalb der sich die Planung und Entscheidung vollzieht."



Ziele

"Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann."



Entscheidungen

"[...] sind potenzielle

Handlungsoptionen, zwischen

denen dann die Entscheidung zu

treffen ist."







+

Entscheidungsalternativen: Erarbeiten/Finden

- Eigenrecherche: z.B. Suche nach passendem Lieferanten im Internet (Marktforschung)
- Unternehmerische Erfahrung: z.B. Erfahrungen von Kollegen eines Fachgebiets,
 Dokumentationen
- Entscheidungen der Konkurrenz: z.B. in welchen Ländern verkauft der Konkurrent
- Kommerzielle Beratungsunternehmen: z.B. Beratung in Sachen Kommunikation,
 Strategie, ...
- Kreativitätstechniken: z.B. Ideenfindung durch Brainstorming, Walt-Disney-Methode, ...



Bestandteile einer Planungssituation



Rahmenbedingungen

"[...] stellen die bei der Planung und Entscheidung unbedingt zu beachtenden, aber – zumindest kurzfristig – nicht zu ändernden Daten ("Fakten") dar, innerhalb der sich die Planung und Entscheidung vollzieht."



Ziele

"Unternehmensziele sind Maßstäbe, an denen unternehmerisches Handeln gemessen werden kann."



Entscheidungen

"[...] sind potenzielle

Handlungsoptionen, zwischen

denen dann die Entscheidung zu

treffen ist."



Schmalen/Pechtl (2013), S. 101 ff.

