



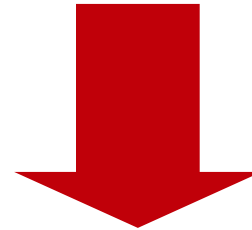
Unternehmensplanung

- ▶ **Überblick**
- ▶ Teilpläne
- ▶ Integrierte Unternehmensplanung

Unternehmensplanung

Zusammenhang von Planung und Kontrolle

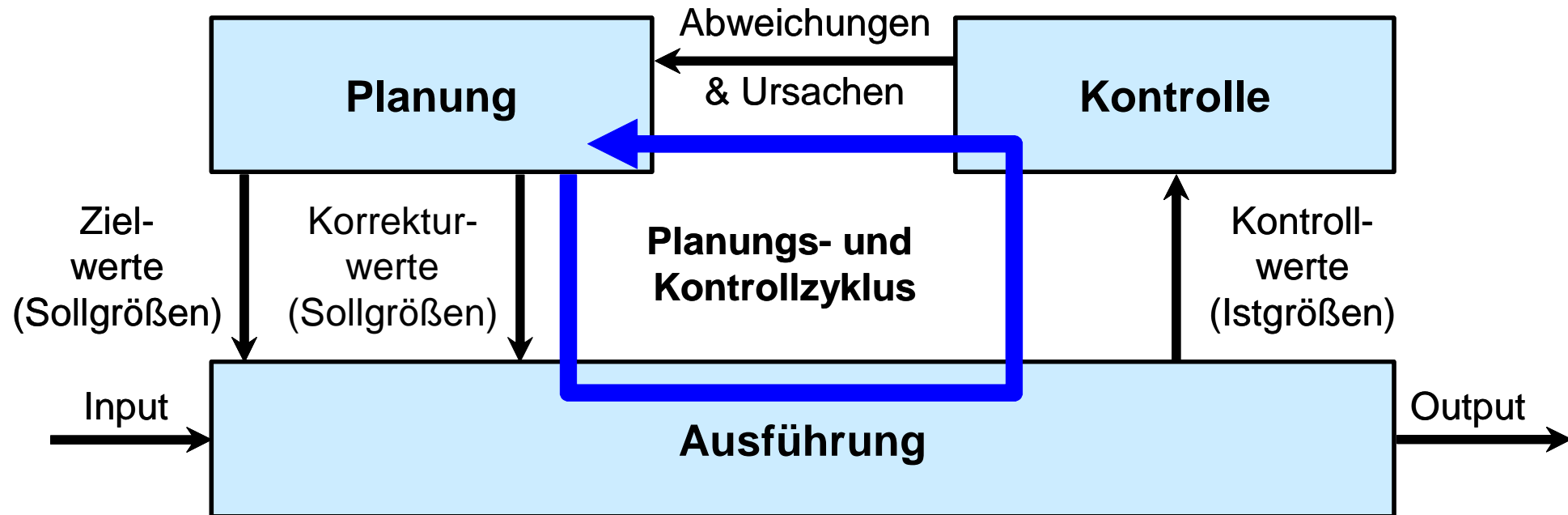
**Eine Planung der Ausführung ist ohne Kontrolle zwecklos.
Eine Kontrolle der Planausführung ist ohne Planung nicht möglich.**



Planung und Kontrolle bilden aus funktionaler Sicht eine Einheit

Unternehmensplanung

Der Planungs- und Kontrollzyklus



Unternehmensplanung

Grundbestandteile eines Plans

Ein Plan beschreibt die gewählten Entscheidungsalternativen und legt die für die Zielerreichung verantwortlichen Aufgabenträger fest.

- ▶ Ziele
 - Was, in welchem Ausmaß und bis wann?
- ▶ Problemstellung
 - Warum?
- ▶ Prämissen
 - Unter welchen Bedingungen?
- ▶ Maßnahmen
 - Wie?
- ▶ Ressourcen
 - Womit?
- ▶ Termine
 - Wann?
- ▶ Träger der Planerfüllung
 - Wer?
- ▶ Ergebnisse
 - Welche Wirkung?

Unternehmensplanung

Beispiele für Planinhalte

Grundbestandteile	Beispiele
Ziele	<ul style="list-style-type: none">▪ Umsatzsteigerung im nächsten Geschäftsjahr um 10%▪ Erhöhung des Marktanteils bis in drei Jahren auf 20%▪ Ausweitung des Bekanntheitsgrades in einem Jahr auf 80%
Prämissen	<ul style="list-style-type: none">▪ Konjunkturelle Entwicklung▪ Devisenkurse▪ Konkurrenzsituation
Problemstellung	<ul style="list-style-type: none">▪ Stagnierender Umsatz im laufenden Geschäftsjahr▪ Verzögerungen bei der Entwicklung neuer Produkte▪ Eintritt neuer Konkurrenten in den Markt
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">▪ Marketingkampagne▪ Neueinstellungen von Entwicklungsingenieuren▪ Expansion ins europäische Ausland

Unternehmensplanung

Beispiele für Planinhalte

Grundbestandteile	Beispiele
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none">▪ 5 Mio. Euro für Marketingkampagne▪ Einstellung von 10 neuen Entwicklungsingenieuren mit einem Bruttolohn von 60 TEuro▪ Entsendung von 10 Mitarbeitern und Bereitstellung von 20 Mio. Euro zum Aufbau einer Vertriebsgesellschaft in Spanien
Termine	<ul style="list-style-type: none">▪ Marketingkampagne beginnt am 1. März des Planjahres und läuft über einen Zeitraum von 2 Monaten▪ Einstellung der Entwicklungsingenieure zum Jahresbeginn▪ Aufbau einer Vertriebsniederlassung zum 1. Juli des Planjahres
Träger der Planerfüllung	<ul style="list-style-type: none">▪ Vertriebsleiter verantwortet die Marketingkampagne▪ Auswahl der neuen Entwicklungsingenieure durch den Personalleiter und den Entwicklungsleiter▪ Bestimmung der Vertriebsmitarbeiter, die nach Spanien entsandt werden
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none">▪ 3% Umsatzerhöhung im 2. Quartal durch die Marketingkampagne▪ Beschleunigung der Produktentwicklung durch neue Entwicklungsingenieure um 3 Monate▪ Senkung der Herstellkosten um 5% durch Rationalisierungsmaßnahmen

Unternehmensplanung

Ausprägungen der Planung & Kontrolle nach dem Planungshorizont

Planungsform	Üblicher Zeithorizont	Detaillierungsgrad der Pläne	Toleranzgrenzen der Kontrolle
Langfristig	≥ 5 Jahre	Gering	Hoch
Mittelfristig	≥ 1 Jahr ≤ 5 Jahre	Mittel	Mittel
Kurzfristig	≤ 1 Jahr	Hoch	Gering

Unternehmensplanung

Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Planung und -kontrolle

Merkmale von Planungs- und Kontrollproblemen Ebene der Planung und Kontrolle	Aggregation / Differenziertheit	Detailliertheit	Präzision / Bestimmtheit	Fristigkeit	Problemstruktur	Zielperspektive
	Aufgliederung in Teilpläne	Erfassung von Einzelheiten	Information über die zu erfassenden Größen	Planungshorizont / Prognosereichweite	Abgrenzung des Suchraums für zulässige Lösungen	Grundsätzlich verfolgte Zielsetzung
Strategische Planung und Kontrolle	Wenig (Gesamtplan)	Globale Größen (Problemfelder)	Grobe Informationen	Langfristig	Schlecht definierte Probleme	Effektivität („Die richtigen Dinge tun“)
Operative Planung und Kontrolle	Stark (viele Teilpläne)	Detaillierte Größen (Detailprobleme)	Feine („exakte“) Informationen	Kurzfristig	Wohldefinierte Probleme	Effizienz („Die Dinge richtig tun“)

Unternehmensplanung

Ablauforganisation: Planungskalender

Planungsaktivitäten und Pläne	Kalenderwoche												Verantwortliche Bereiche	Vorge-lagerte Pläne	Nachge-lagerte Pläne
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42			
1 Hochrechnung	■												Controlling	-	2-24
2 Planvorgaben	■												GL	1	3-24
3 Grobplanung		■											Controlling	1,2	-
4 Diskussion		■	■										GL	1,2,3	5-24
5 Absatzplan		■	■										Marketing	4	6-10,13
6 Marketingplan			■										Marketing	4,5	8,21
7 Diskussion			■	■									GL/Marketing	5-6	8,21
8 Umsatzplan			■	■									Vertrieb	4-7	21
9 Diskussion				■									GL/Vertrieb/Marketing	5-8	10,21
10 Produktionsplan			■	■	■								Technik	5	11,12,16-19
11 Kapazitätsplan				■	■	■							Technik	10	14,15
12 Bestandsplan					■	■							Technik/Marketing	10,13	13,21
13 Beschaffungsplan						■	■						Materialwirtschaft	5,12	18,12,21
14 Instandhaltungsplan						■	■	■					Technik	11	21
15 Investitionsplan						■	■	■	■				Technik, Controlling	11	19,21,22
16 Personalplan							■	■	■				Personal	10,17	17,19
17 Organisationsplan							■	■	■	■			Organisation	16	-
18 Plan variable Kosten							■	■	■	■			Controlling	5,8,13	21
19 Plan Gemeinkosten							■	■	■	■	■		Bereiche/Controlling	8,10,12,15,16	21
20 Neutrales Ergebnis								■	■	■	■		Finanzen/Controlling	18,19	21
21 Ergebnisplan									■	■	■		Controlling	18,19	22,23
22 Finanzplan										■	■		Finanzen	15,21	24
23 Plan G+V											■	■	Finanzen	21	24
24 Plan-Bilanz												■	Finanzen	22,23	-
25 Verabschiedung												■	GL	1-24	-

Unternehmensplanung

Probleme der Planung und Kontrolle in der Praxis

- ▶ Planung und Tagesroutine
- ▶ Abneigung der Linieneinheiten gegen die Planung
- ▶ Mangelndes Planungs-Know-how
- ▶ Optimistische Planungsmentalität
- ▶ Stille Reserven
- ▶ Termineinhaltung
- ▶ Ressortegoismus
- ▶ Bürokratisches Verhalten
- ▶ Vernachlässigung strategischer Aspekte
- ▶ Strategieumsetzung



Unternehmensplanung

- ▶ Überblick
- ▶ Teilpläne
- ▶ **Integrierte Unternehmensplanung
(Amuse-Gueule)**

Integrierte Unternehmensplanung

Begriff und Wesen

Was wird integriert?



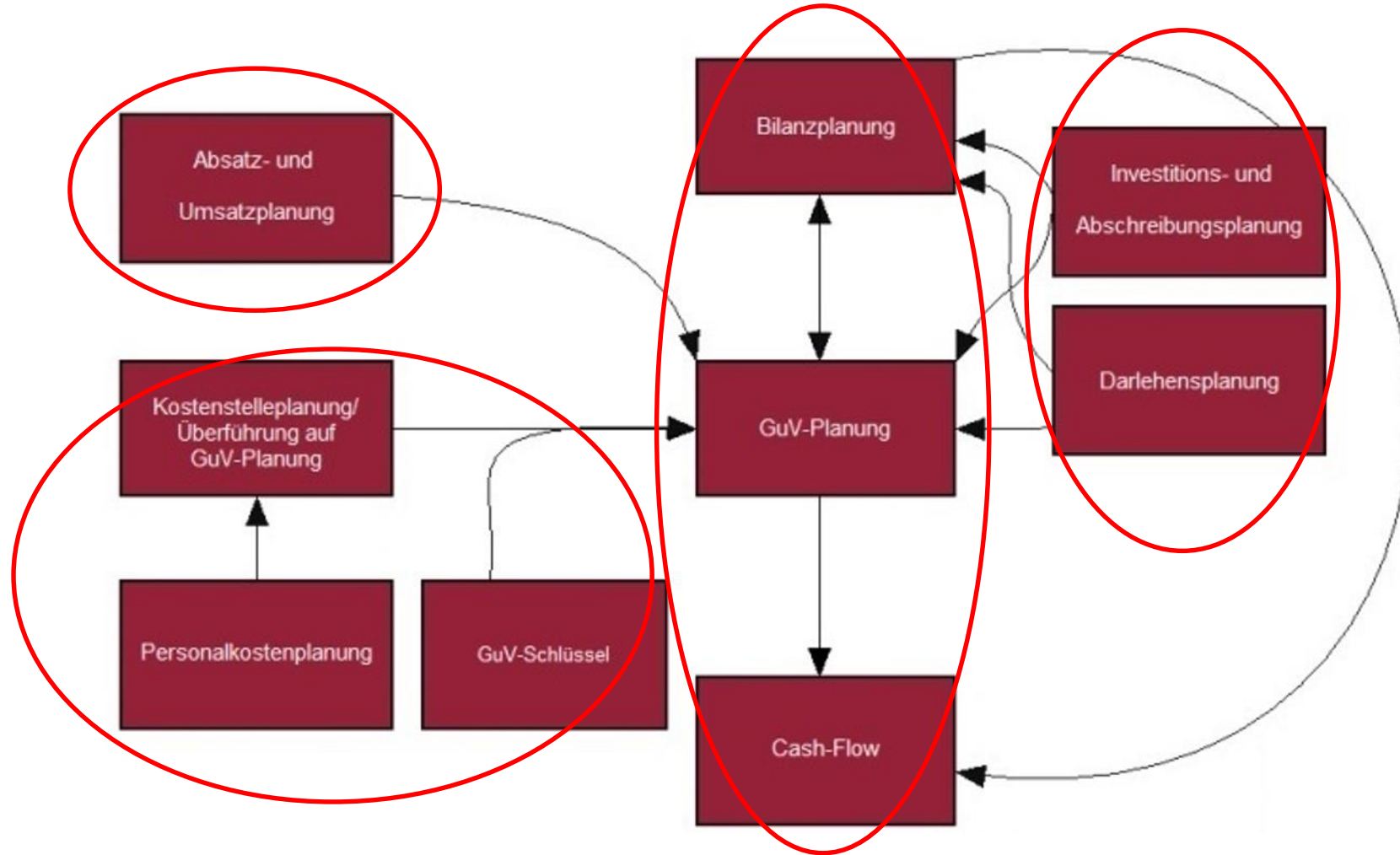
Unternehmensplanung

Plansystem

Ein Plansystem ist die geordnete Gesamtheit aufeinander abgestimmter Teilpläne, die untereinander in Beziehung stehen (vgl. Horváth, 2003, S. 197).

Integrierte Unternehmensplanung

Aufbau und Bereiche





Unternehmensplanung

- ▶ Überblick
- ▶ **Teilpläne**
- ▶ Integrierte Unternehmensplanung

Integrierte Unternehmensplanung

Aufbau und Bereiche



Integrierte Unternehmensplanung

Bestandteile der Leistungsverwertungsplanung

Hauptparameter (Kenngrößen)

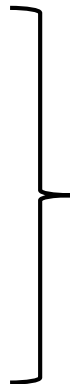
- ▶ Preise und Mengen
- ▶ ggfs. Zahlungsverhalten
- ▶ ggfs. Grenzplankosten
Kostenplanung



Problematik Integration

Strukturierungsaspekte

- ▶ Abnehmer
- ▶ Absatzgebiete
- ▶ Produkte
- ▶ Währung
- ▶ ...



Problematik bei Planänderungen

Integrierte Unternehmensplanung

Spezielle Problematiken in der Leistungsverwertungsplanung

Neue Planelemente (Planung der Strukturierungselemente)

Koordination mit Ist-Werten, Integration der Materialwirtschaft,

Planungsansätze

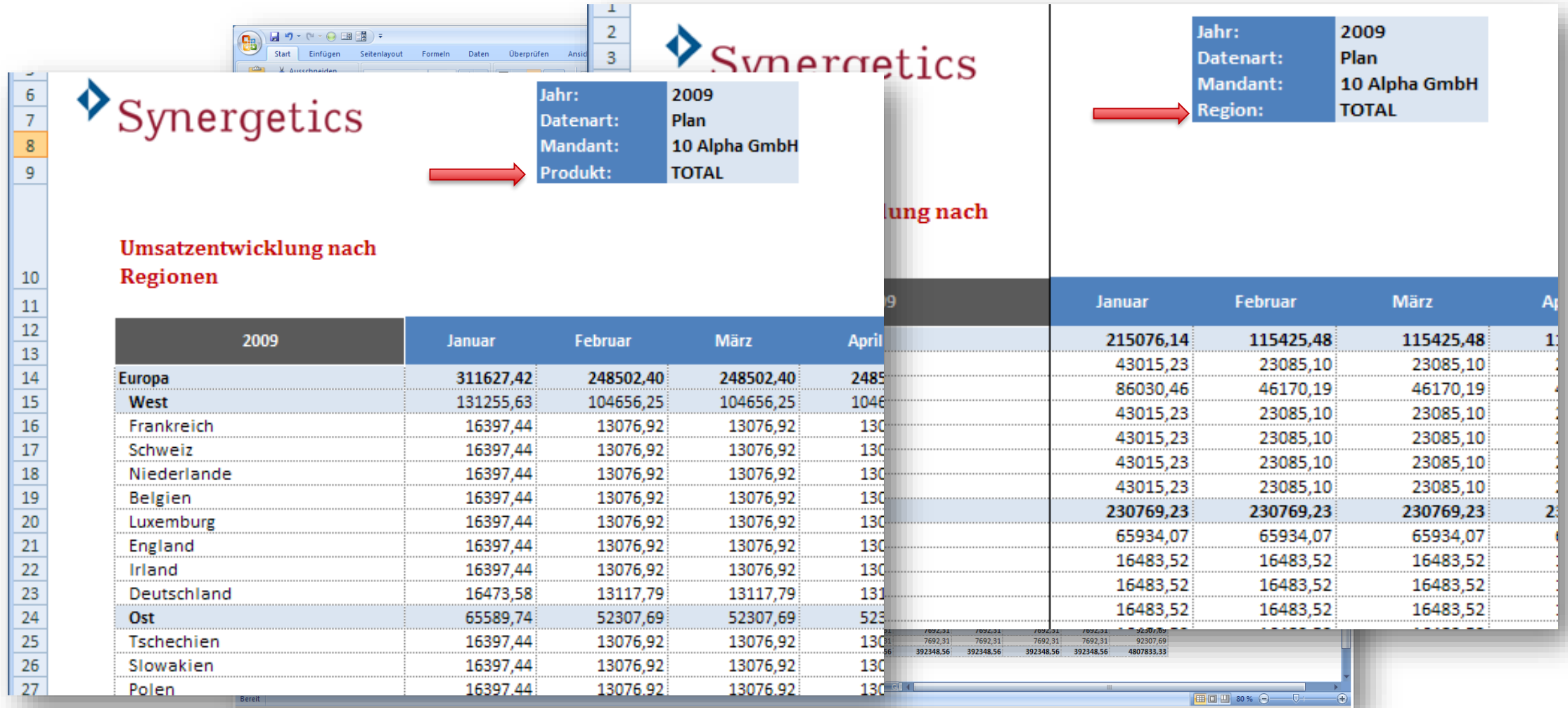
- ▶ Splashing (auch break down genannt)
 - » proportional
 - » absolut
- ▶ Festschreibung bei festen Zielen
- ▶ Erhöhungen ab Zeitpunkt x
- ▶ Wenn-Dann-Regeln

Unsicherheit und Risiko

Sprungfixe Kosten bei Berücksichtigung der Grenzplankosten

Integrierte Unternehmensplanung

Beispiel einer integrierten Umsatzplanung



Synergetics

Jahr: 2009
Datenart: Plan
Mandant: 10 Alpha GmbH
Produkt: TOTAL

Umsatzentwicklung nach Regionen

2009	Januar	Februar	März	April
Europa	311627,42	248502,40	248502,40	248502,40
West	131255,63	104656,25	104656,25	104656,25
Frankreich	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Schweiz	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Niederlande	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Belgien	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Luxemburg	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
England	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Irland	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Deutschland	16473,58	13117,79	13117,79	13117,79
Ost	65589,74	52307,69	52307,69	52307,69
Tschechien	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Slowakien	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92
Polen	16397,44	13076,92	13076,92	13076,92

Umsatzentwicklung nach Regionen (Detail)

	Januar	Februar	März	April
2009	215076,14	115425,48	115425,48	115425,48
Europa	43015,23	23085,10	23085,10	23085,10
West	86030,46	46170,19	46170,19	46170,19
Frankreich	43015,23	23085,10	23085,10	23085,10
Schweiz	43015,23	23085,10	23085,10	23085,10
Niederlande	43015,23	23085,10	23085,10	23085,10
Belgien	43015,23	23085,10	23085,10	23085,10
Luxemburg	230769,23	230769,23	230769,23	230769,23
England	65934,07	65934,07	65934,07	65934,07
Irland	16483,52	16483,52	16483,52	16483,52
Deutschland	16483,52	16483,52	16483,52	16483,52
Ost	16483,52	16483,52	16483,52	16483,52

Integrierte Unternehmensplanung

Variante zur Planung von Grenzplankosten

Langfristige
Umsatzplanung nach
Produkten

Gewinn- und Verlustrechnung
Mehrjahresvergleich

	Jahr gesamt 2009 Plan	Jahr
Dienstleistungen	1.484.756,41	
Beratung	296.951,28	
Konfiguration	593.902,56	
Hardware	296.951,28	
Software	296.951,28	
Support	296.951,28	
Reparatur	296.951,28	
Waren	2.769.230,77	
Notebooks	791.208,79	
Notebook Basic 1	197.802,20	
Notebook Basic 2	197.802,20	
Notebook Pro 1	197.802,20	
Notebook Pro 2	197.802,20	
Desktops	593.406,59	
Desktop Pro 1	197.802,20	
Desktop Pro 2	197.802,20	
Desktop Pro 3	197.802,20	
Server	593.406,59	
Server Power 1	197.802,20	
Server Power 2	197.802,20	
Server Power 3	197.802,20	

	2009 Jahr gesamt	Jahr
P-Umsatzerlöse	4.807.833	
Umsatz-Dienstleistung	1.484.756	
Umsatz-Handelsware	2.769.231	
Umsatz-Gebühren	461.538	
Umsatz-Sonstige	92.308	
P-Ubrige betriebl. Erträge	369.231	
Ertrag-FNB	92.308	
Ertrag-EBW	92.308	
Ertrag-Mieten	92.308	
Ertrag-Sonstige	92.308	
P-Gesamtleistung	5.177.064	
P-Aufwand für bezogene Waren und Leistungen	-2.258.769	
P-Aufwand für bezogene Waren	-2.270.769	
Aufwand-Waren	-2.215.385	
Aufwand-Kleinteile	0	
Aufwand-Sonstige Waren	-55.385	
Aufwand-Werbeartikel	0	

P-Gesamtleistung	5.177.064
P-Aufwand für bezogene Waren und Leistungen	-2.258.769
P-Aufwand für bezogene Waren	-2.270.769
Aufwand-Waren	-2.215.385
Aufwand-Kleinteile	0
Aufwand-Sonstige Waren	-55.385
Aufwand-Werbeartikel	0

Errechnung

Integrierte Unternehmensplanung

Variante zur Planung von G

Langfristige
Umsatzplanung nach
Produkten

	Jahr gesamt 2009 Plan	Jahr
Dienstleistungen	1.484.756,41	
Beratung	296.951,28	
Konfiguration	593.902,56	
Hardware	296.951,28	
Software	296.951,28	
Support	296.951,28	
Reparatur	296.951,28	
Waren	2.769.230,77	
Notebooks	791.208,79	
Notebook Basic 1	197.802,20	
Notebook Basic 2	197.802,20	
Notebook Pro 1	197.802,20	
Notebook Pro 2	197.802,20	
Desktops	593.406,59	
Desktop Pro 1	197.802,20	
Desktop Pro 2	197.802,20	
Desktop Pro 3	197.802,20	
Server	593.406,59	
Server Power 1	197.802,20	
Server Power 2	197.802,20	
Server Power 3	197.802,20	

Schlüssel (1,00 = 100%)	Umsatz-Dienstleistung	Umsatz-Handelsware	Umsatz-Gebühren	Umsatz-Sonstige	Aufwand-Waren	Aufwand-Kleinteile	Aufwand-Sonstige Waren	Aufwand-Werbeitikel
Dienstleistungen	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Waren	0,00	1,00	0,00	0,00	-0,80	0,00	0,00	0,00
Gebühren	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00

P-Umsatzerlöse	4.80
Umsatz-Dienstleistung	1.48
Umsatz-Handelsware	2.76
Umsatz-Gebühren	46
Umsatz-Sonstige	9
P-Übrige betriebl. Erträge	36
Ertrag-PWB	9
Ertrag-FBW	9
Ertrag-Mieten	9
Ertrag-Sonstige	9
P-Gesamtertrag	5.17
P-Aufwand für bezogene Waren und Leistungen	-2.25
P-Aufwand für bezogene Waren	-2.27
Aufwand-Waren	-2.21
Aufwand-Kleinteile	
Aufwand-Sonstige Waren	
Aufwand-Werbeitikel	-5

I- und Verlustrechnung
Jahresvergleich

Integrierte Unternehmensplanung

Variante zur Planung von Grenzplankosten

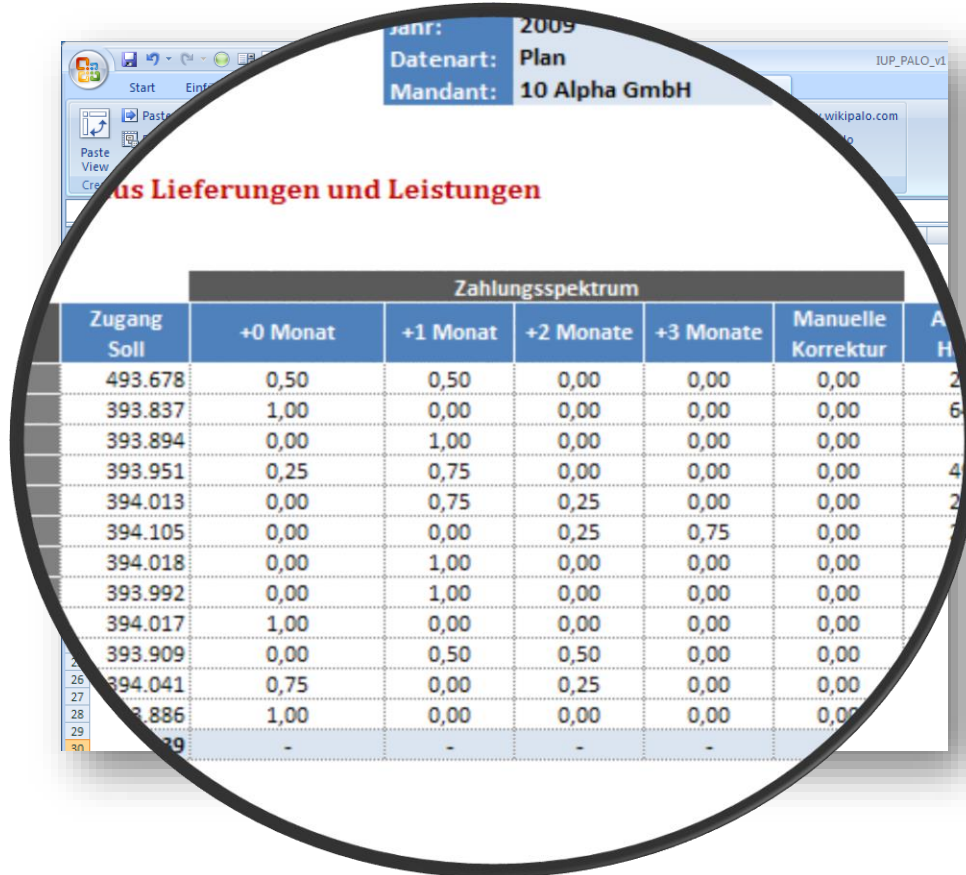
Ergebnis: Übertrag der Erträge und gleichzeitig der Materialeinzelkosten erfolgt voll automatisch dankt des Teilplan-Mapping Prinzips

	Jahr gesamt 2009 Plan		2009 Jahr gesamt	Jahr
Dienstleistungen	1.484.756,41	P-Umsatzerlöse	4.807.833	
Beratung	296.951,28	Umsatz-Dienstleistung	1.484.756	
Konfiguration	593.902,56	Umsatz-Handelsware	2.769.231	
Hardware	296.951,28	Umsatz-Gebühren	461.538	
Software	296.951,28	Umsatz-Sonstige	92.308	
Support	296.951,28	P-Übrige betriebl. Erträge	369.231	
Reparatur	296.951,28	Ertrag-PWB	92.308	
Waren	2.769.230,77	Ertrag-EBW	92.308	
Notebooks	791.208,79	Ertrag-Mieten	92.308	
Notebook Basic 1	197.802,20	Ertrag-Sonstige	92.308	
Notebook Basic 2	197.802,20	P-Gesamtleistung	5.177.064	
		P-Aufwand für bezogene Waren und Leistungen	-2.258.769	
		P-Aufwand für bezogene Waren	-2.270.769	
		Aufwand-Waren	-2.215.385	
		Aufwand-Kleinteile	0	
		Aufwand-Sonstige Waren	-55.385	
		Aufwand-Werbeartikel	0	

Integrierte Unternehmensplanung

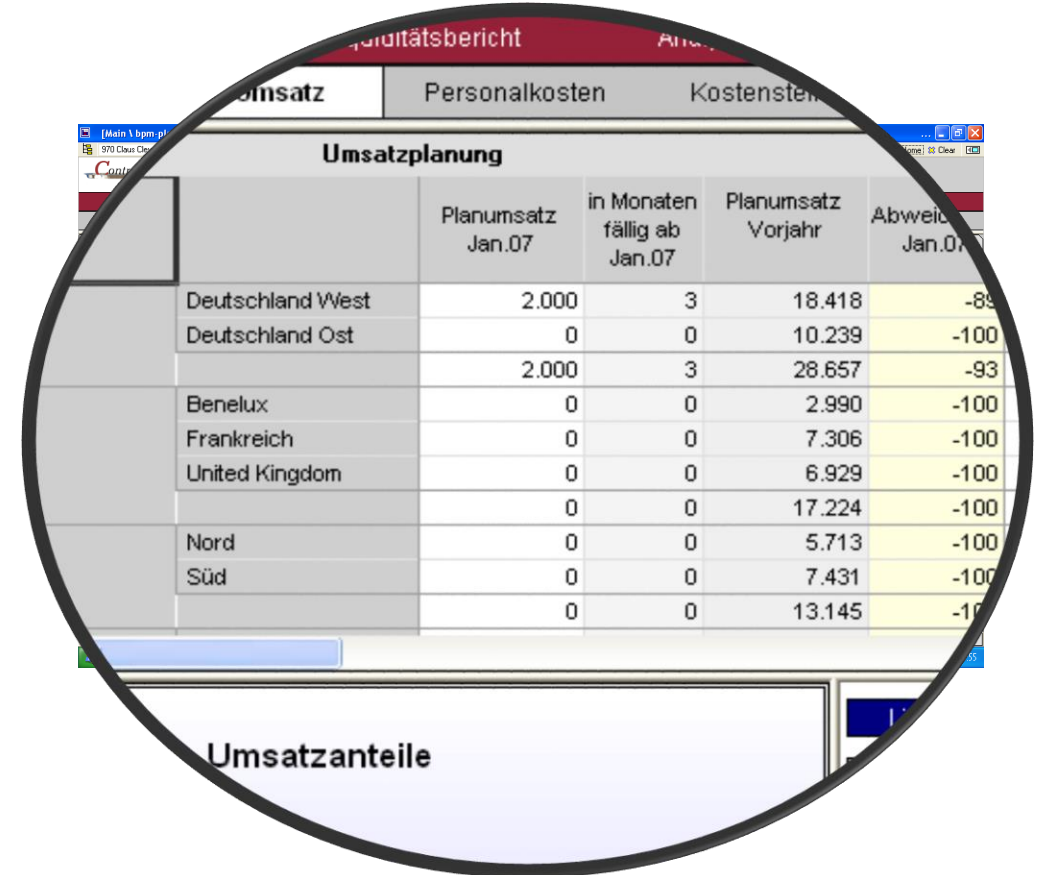
Berücksichtigung des Zahlungsverhaltens

Berücksichtigung später



Zahlungsspektrum						
Zugang Soll	+0 Monat	+1 Monat	+2 Monate	+3 Monate	Manuelle Korrektur	A
493.678	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	2
393.837	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6
393.894	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	
393.951	0,25	0,75	0,00	0,00	0,00	4
394.013	0,00	0,75	0,25	0,00	0,00	2
394.105	0,00	0,00	0,25	0,75	0,00	
394.018	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	
393.992	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	
394.017	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
393.909	0,00	0,50	0,50	0,00	0,00	
394.041	0,75	0,00	0,25	0,00	0,00	
393.886	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
393.799	-	-	-	-	-	

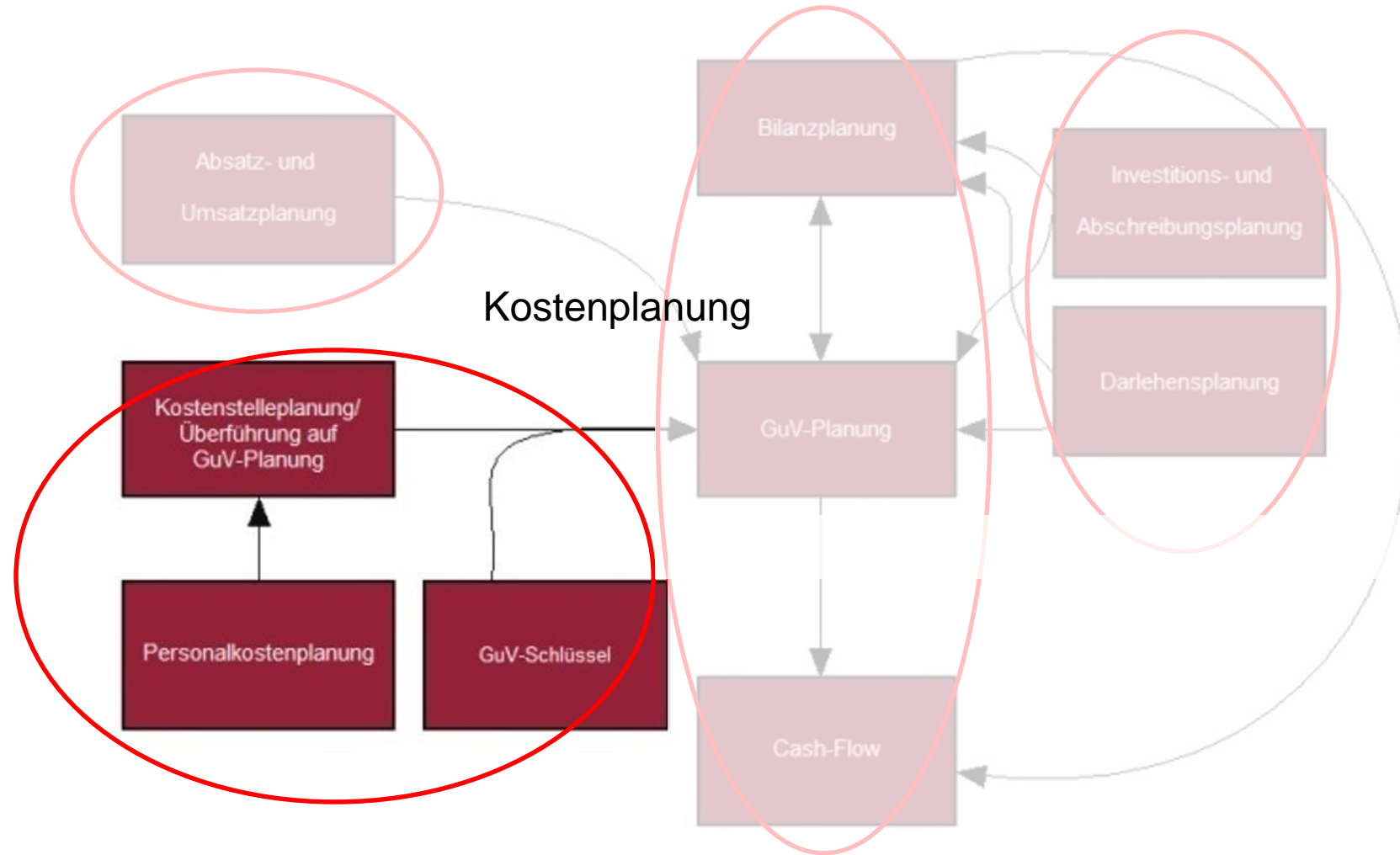
Berücksichtigung sofort



	Planumsatz Jan.07	in Monaten fällig ab Jan.07	Planumsatz Vorjahr	Abweichung Jan.07
Deutschland West	2.000	3	18.418	-89
Deutschland Ost	0	0	10.239	-100
	2.000	3	28.657	-93
Benelux	0	0	2.990	-100
Frankreich	0	0	7.306	-100
United Kingdom	0	0	6.929	-100
	0	0	17.224	-100
Nord	0	0	5.713	-100
Süd	0	0	7.431	-100
	0	0	13.145	-100

Integrierte Unternehmensplanung

Aufbau und Bereiche



Integrierte Unternehmensplanung

Kostenplanung – Aufbau

Mögliche Teilpläne:

- ▶ Produktionsplan
- ▶ Stückkostenplan
- ▶ Beschaffungsplan
- ▶ Lagerplan
- ▶ Personalplan
- ▶ F&E Planung
- ▶ Allgemeine Kostenplanung (Fixkostenplanung, Kostenstellenplanung)
- ▶ ...

Abhängigkeit von der Leistungsverwertungsplanung

Integrierte Unternehmensplanung

Kostenplanung – Allgemeines

Festlegung des Detailgrades hängt von Planungsphilosophie ab

Vorjahresübernahme mit Veränderungsparametern

Splashing (siehe Leistungsverwertungsplanung)

Kostenstellengenaue Kostenplanung birgt Zuordnungs-Probleme

Problematik der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung → Übertrag auch auf die Planung?

Planung des Zahlungsverhaltens

- ▶ direkt
- ▶ später

Integrierte Unternehmensplanung

Kostenplanung – Personal(kosten)planung

Kapazitäten (FTE) und Köpfe müssen geplant werden.

Evtl. tarifliche Grundlagen

Einmalzahlungen

Variable Gehaltsbestandteile

Nicht monetäre Gehaltskomponenten

Sozialversicherungsbeiträge

Warum? Darum:

The screenshot shows the top of a web browser displaying the NEWS4TEACHERS website. The header includes a date 'Mittwoch, 3. Februar 2021' and navigation links: 'Startseite', 'Über uns', 'Mediadaten', 'Kontakt', and 'Impressum'. Below the header is a blue banner for 'MOBILE.SCHULE DIGITAL' with a 'Jetzt anmelden' button. The main navigation bar lists 'STARTSEITE', 'RUBRIKEN', 'AUS DEN VERBÄNDEN', and 'PRESSEMELDUNGEN'. The article breadcrumb is 'Start > Tagesthemen > Lehrer-Laptops – absurde Regel: Lehrer in Teilzeit sollen sich Gerät teilen'. The article title is 'Lehrer-Laptops – absurde Regel: Lehrer in Teilzeit sollen sich Gerät teilen' with a sub-date of '2. Februar 2021' and a share count of '12'. Below the title is a blue button 'Gefällt mir 324' and a row of social media sharing icons (Facebook, Twitter, Pinterest, WhatsApp, LinkedIn, Email, Print). The article text begins with 'STUTTGART. Der Verband Bildung und Erziehung (VBE) hat mit Skepsis auf Pläne der baden-württembergischen Landesregierung zur Anschaffung von Lehrerlaptops reagiert. In einer Mitteilung vom Dienstag zieht der Verband etwa in Zweifel, dass die finanzielle Ausstattung ausreicht. Und er berichtet von einem interessanten, bislang unbekannten Detail der Bund-Länder-Vereinbarung zur digitalen Ausstattung: Lehrer in Teilzeit sollen sich ein Gerät teilen.'

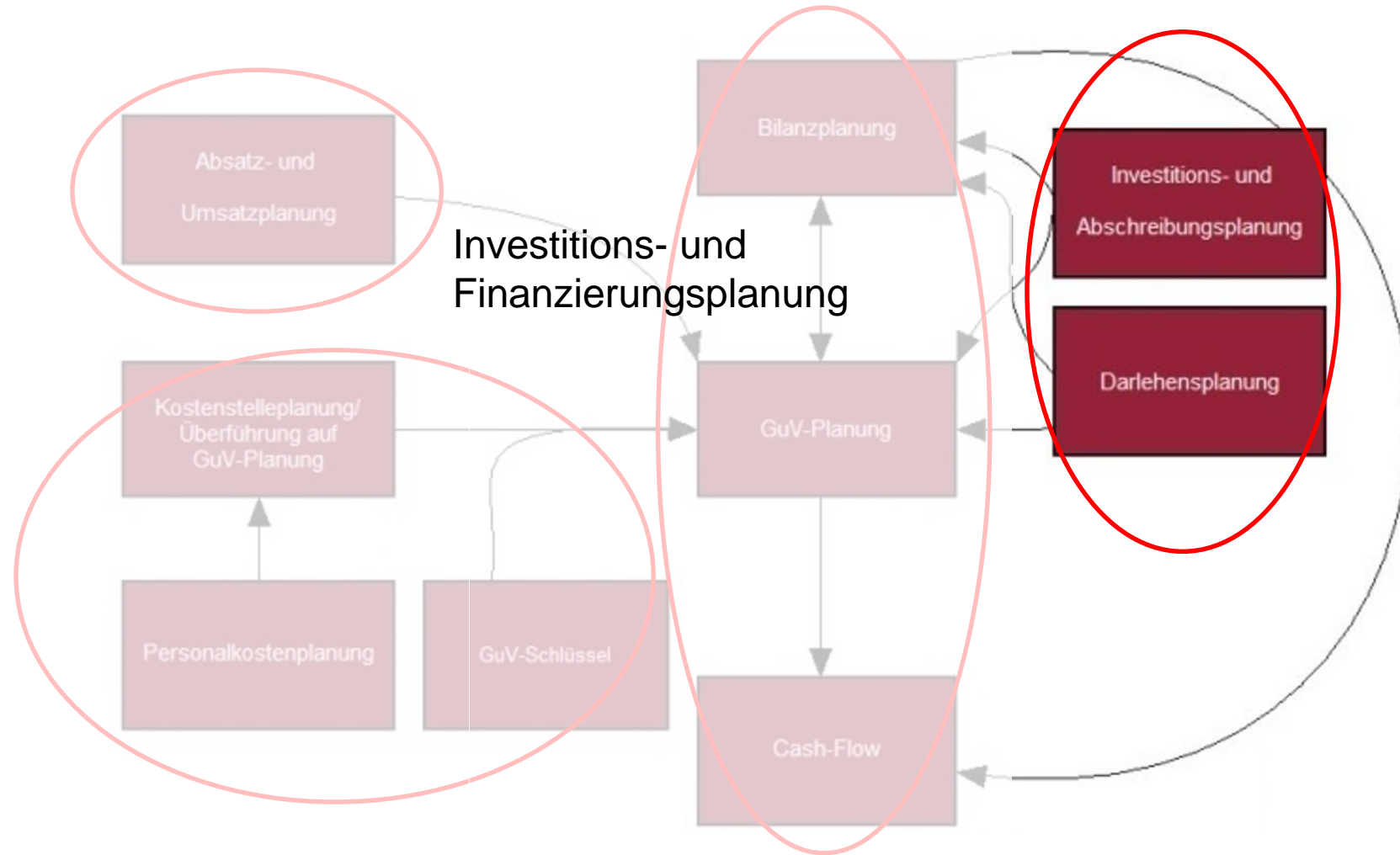
Integrierte Unternehmensplanung

Kostenplanung – Beispiel einer Überführung der Kostenplanung in die GuV

Verteilschlüssel	Umsatzerlöse Inland	Sonstige betriebl. Erträge	Aufw.f.Roh-,Hil fs-,Betr.Stoffe	Aufw.für bezogene Leistungen	Löhne und Gehälter	Soz.Abgaben/ Aufw.Altersver s.	Abschreibunge n Sachanlagen	Sonstige betriebl.Aufwe ndungen
nicht bebucht								
Personalkosten					0,70	0,30		
Materialkosten			1,00					
Vertriebskosten								1,00
Verwaltungskosten								1,00
sonstige Kosten								1,00
allg. Betrieb (970_10)								
Personalkosten					0,70	0,30		
Materialkosten			1,00					
Vertriebskosten								1,00
Verwaltungskosten								1,00
sonstige Kosten								1,00
VW Transporter (970_11)								

Integrierte Unternehmensplanung

Aufbau und Bereiche



Integrierte Unternehmensplanung

Investitionsplanung – Besonderheiten

Projektorientierte Sichtweise

- ▶ Vermischung unterschiedlicher Kostenarten
- ▶ Aktivierungszwang, Aktivierungswahlrecht und Sofortabschreibung

Langfristigkeit von Investitionsprojekten

Überträge von „alten“ Investitionsprojekten

Flexibilität durch die Verschiedenartigkeit von Investitionsprojekten

Finanzbedarf von Investitionsprojekten

Integrierte Unternehmensplanung

Darlehensplanung – Besonderheiten

Variabilität von Zins- und Tilgungsplänen

Mischformen von Eigen- und Fremdfinanzierung

Darlehens- versus Leasingfinanzierung

Kreditbedingungen

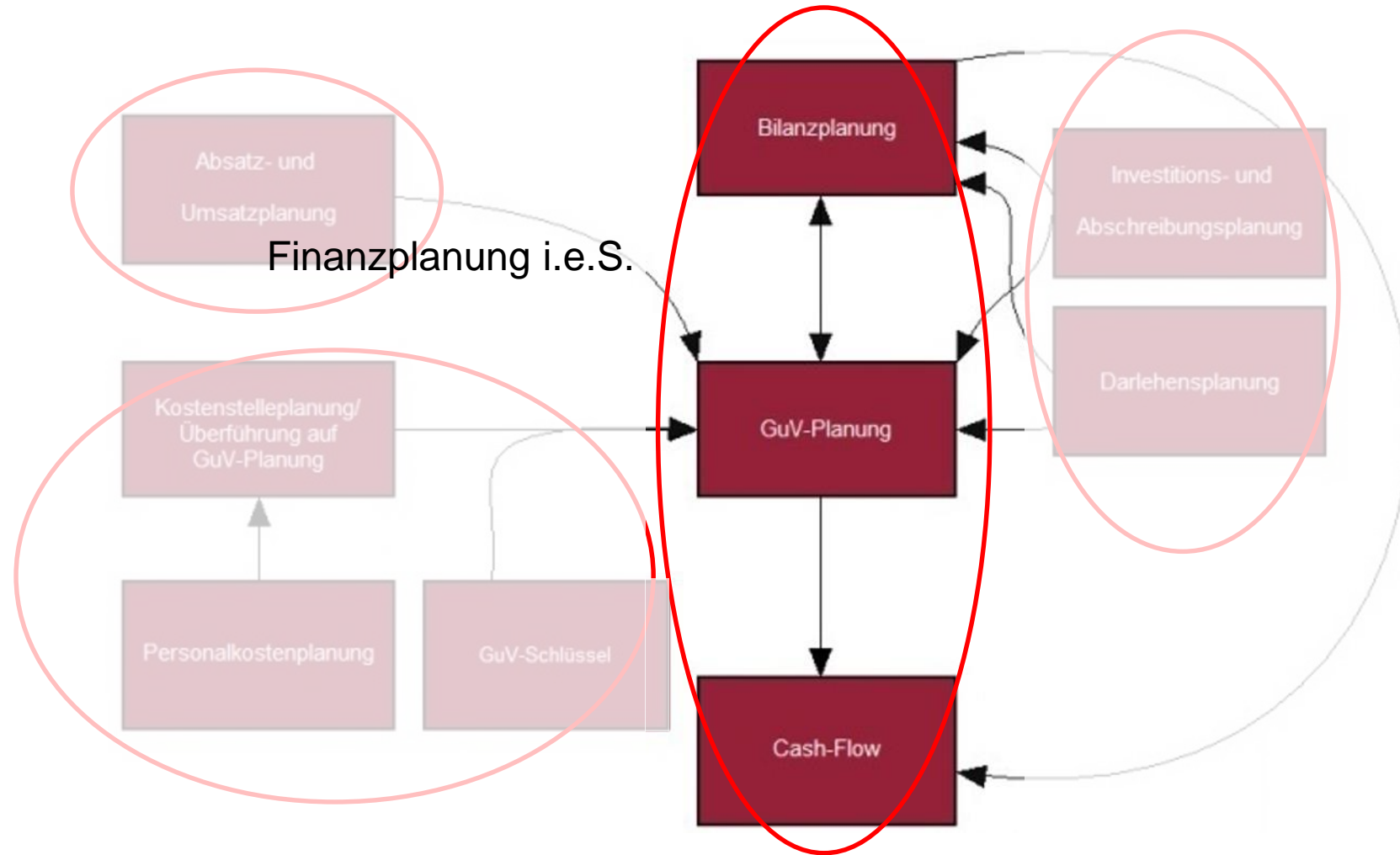


Unternehmensplanung

- ▶ Überblick
- ▶ Teilpläne
- ▶ **Integrierte Unternehmensplanung**

Integrierte Unternehmensplanung

Aufbau und Bereiche



Integrierte Unternehmensplanung

Finanzplanung i.e.S. – Allgemeines

Bilanz und GuV müssen „aufgehen“

- ▶ Bilanzausgleichsposition festlegen
- ▶ Anstoßen des Ausgleichmechanismus festlegen

Manuelle Planung diverser Positionen

- ▶ GuV: z.B.:
 - » Sonstige betrieblichen Aufwendungen und Erträge
 - » Außerordentliche Aufwendungen und Erträge
 - » Steueraufwand (ggfs. automatisierbar)
- ▶ Bilanz: z.B.:
 - » Sonstige Vermögensgegenstände, sonstige Forderungen
 - » ARAP, PRAP
 - » SoPo mit Rücklageanteil, Rückstellungen,
 - » Erhaltene Anzahlungen
 - »