

Zur Reihe: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 7. Auflage	6
Benutzungshinweise	7

A. Grundlagen	21
1. Planungsbegriff	21
2. Die Rolle der Planung im Unternehmen	21
3. Erste Planungsversuche – ein einführendes Beispiel	23
3.1 Die Existenzgründung im Rahmen der Planung	23
3.1.1 Grundüberlegungen	23
3.1.2 Systematisierung der Überlegungen	24
3.1.3 Hauptinhalte eines Geschäftsplans	25
3.1.3.1 Die Geschäftsidee	26
3.1.3.2 Detaillierte Produkt-/Leistungsbeschreibung	27
3.1.3.3 Marktanalyse	27
3.1.3.4 Marktverhalten (Marktbearbeitung)	27
3.1.3.5 Finanzbedarf/Bedarfsdeckung	27
3.1.3.6 Chancen und Risiken	28
3.1.3.7 Personalplan	28
3.1.3.8 Sonstige Inhalte	28
4. Planarten	33
4.1 Planung nach dem Zeitraum	33
4.2 Planung nach dem hierarchischen Überordnungsverhältnis der Planungsstufen	33
4.3 Planung nach dem Bereich	34
4.4 Planung nach dem Integrationsgrad	35
4.5 Planung nach den Datensituationen	35
4.6 Planung nach dem Inhalt	35
4.7 Planung nach der gesellschaftlichen Verantwortung	36
4.8 Planung von nachhaltigem Management in Wertschöpfungsketten	38
5. Planungsträger	39
5.1 Einzelne Funktionsträger	40
5.2 Übergeordnete Funktionseinheiten	40
5.3 Bereichsleitungen und ihre Linien	41
5.4 Zentrale Planungsbereiche und Planungsstäbe	41
5.5 Controller	42
5.6 Planungsteams	43
5.7 Ausschüsse und Kommissionen	43
5.8 Planungsinstanzen von Unternehmenszusammenschlüssen	43
5.9 Externe Stellen	43

2. Entwurf von Planungsrichtlinien	76
2.1 Aufbau der Planung	76
2.1.1 Fixierung der Richtlinien im Hinblick auf die Planungsträger	77
2.1.2 Berücksichtigung von Abhängigkeiten in der Unternehmensplanung	80
2.1.2.1 Abhängigkeiten und Interdependenzen	80
2.1.2.2 Abhängigkeitsbedingte Planungsformen	81
2.1.3 Festlegung der Teilpläne und ihre Koordinierung	83
2.1.4 Vertragsverhandlungen	85
2.2 Ablauf der Planung	87
2.2.1 Planungsrichtung	87
2.2.1.1 Retrograde Planung (top-down-Planung)	87
2.2.1.2 Progressive Planung (bottom-up-Planung)	88
2.2.1.3 Planung nach dem Gegenstromverfahren	88
2.2.1.4 Planungsrichtung im Rahmen des Balanced Scorecard-Konzeptes	89
2.2.1.5 Treiberbasierte Planung	92
2.2.2 Inhaltlicher Planungsablauf	92
2.2.3 Zeitlicher Planungsablauf	93
2.2.4 Planungsmethoden und Planungstechniken	96
2.2.4.1 Überblick	96
2.2.4.2 Qualitative Planungstechniken	97
2.2.4.2.1 Entscheidungsbaumtechnik	97
2.2.4.2.2 Entscheidungstabellentechnik	99
2.2.4.2.3 Delphi-Methode	100
2.2.4.2.4 Szenario-Technik	101
2.2.4.2.5 Kreativitätstechniken	101
2.2.4.3 Quantitative Planungstechniken	103
2.2.4.3.1 Zeitreihenanalysen	103
2.2.4.3.1.1 Freihandmethode (einfache Trendextrapolation)	103
2.2.4.3.1.2 Technik des gleitenden Durchschnitts	103
2.2.4.3.1.3 Trendextrapolation	104
2.2.4.3.1.4 Exponentielle Glättung 1. Ordnung	106
2.2.4.3.2 Regressionsanalyse	106
2.2.4.3.3 Mathematische Optimierungsverfahren	110
2.2.4.3.4 Experimentelle Verfahren des Operations Research	114
2.2.4.3.5 Netzplantechnik	115
2.2.4.3.6 Nutzwertanalyse	119
3. Dokumentation der Planungsrichtlinien	121
Kontrollfragen	123

C. Strategische Planung	125
1. Ausgangspunkte	125
1.1 Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie	125
1.2 Unternehmensgrundsätze	125
1.3 Corporate Identity	127
1.4 Unternehmensziele	128
1.4.1 Zielbildungsprozess (Zielplanung)	130
1.4.2 Zielordnungen	131
1.5 Strategien	136
1.6 Wesen der strategischen Planung	136
1.7 Strategische Erfolgsfaktoren	137
1.7.1 Definition	137
1.7.2 Darstellung ausgewählter Gruppen von Erfolgsfaktoren	138
1.7.2.1 PIMS-Projekt	138
1.7.2.2 Strategische Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel	140
1.7.2.3 Marketingspezifische ökonomische und ökoökonomische Erfolgsfaktoren	141
1.8 Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	141
2. Planungsablauf	145
2.1 Ablaufübersicht	145
2.2 Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen	145
2.2.1 Überblick	145
2.2.2 Umweltanalyse	146
2.2.2.1 Analyse des politischen Umfeldes	146
2.2.2.2 Analyse der gesetzlichen Umweltbedingungen	146
2.2.2.3 Analyse der gesellschaftlichen Entwicklung	147
2.2.2.4 Analyse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung	147
2.2.2.5 Analyse der ökologischen Umwelt	148
2.2.2.6 Analyse der technologischen Umwelt	148
2.2.3 Marktanalyse	148
2.2.3.1 Inhalt der Analyse	148
2.2.3.2 Erhebungsarten	150
2.2.4 Konkurrentenanalyse	154
2.2.4.1 Aufgabe der Konkurrentenanalyse	154
2.2.4.2 Gegenstand der Konkurrentenanalyse	154
2.2.4.3 Informationsquellen	155
2.2.4.4 Praktische Durchführung der Konkurrentenanalyse	156
2.2.5 Branchenanalyse	160

2.2.6	Unternehmensanalyse	162
2.2.6.1	Potenzialanalyse	162
2.2.6.2	Stärken-/Schwächen-Analyse	164
2.2.6.3	Chancen-Risiken-Analyse	167
2.2.6.4	Lückenanalyse	167
2.2.6.5	Portfolio-Analyse	169
2.2.6.5.1	Wesen der Portfolio-Analyse	169
2.2.6.5.2	Entwicklung der Portfolio-Analyse	170
2.2.6.5.3	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	172
2.2.6.5.4	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	176
2.2.6.5.5	Wettbewerbsmatrix von Porter	181
2.2.6.5.6	Produktlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio	184
2.2.6.5.7	Einkaufsportfolio	185
2.2.6.5.8	Technologie-Portfolio	189
2.2.6.5.9	Weitere Portfolio-Konzepte	190
2.2.6.5.10	Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse	191
2.2.6.6	Kennzahlenanalyse	192
2.2.6.7	SWOT-Analyse	204
2.2.6.8	Stakeholder Mapping	205
2.2.7	Frühwarnung	206
2.2.8	Benchmarking	210
2.2.9	Future Benchmarking	212
2.3	Bildung strategischer Ziele	212
2.4	Entwicklung von Strategien	215
2.4.1	Strategiearten	215
2.4.2	Prozess der Strategieentwicklung	218
2.4.2.1	Alternativensuche	218
2.4.2.1.1	Intuitive Ermittlung von Strategien	219
2.4.2.1.2	Rationale Ermittlung von Strategien	219
2.4.2.2	Bewertung von Strategien	220
2.4.2.2.1	Voraussetzungen	220
2.4.2.2.2	Bewertungsverfahren	220
2.4.2.3	Entscheidung	221
2.4.3	Techniken und Entscheidungshilfen bei der Strategieentwicklung	223
2.4.3.1	Szenario-Technik	223
2.4.3.2	Kreativitätstechniken	223
2.4.3.3	Produkt-Matrix von Ansoff	223
2.4.3.4	Portfolio-Technik	223

2.4.4	Entwicklung von Grundstrategien mithilfe der Produkt-Matrix	224
2.4.5	Entwicklung von Normstrategien mithilfe der Portfolio-Technik	226
2.4.5.1	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	226
2.4.5.2	Erstellung des Ziel-Portfolios	228
2.4.6	Ableitung von Strategien aus den Normstrategien	229
2.4.7	Organisatorische Aspekte der Strategieplanung	231
2.4.7.1	Planungsträger	231
2.4.7.2	Organisatorische Instrumente	232
2.4.8	Beschreibung ausgewählter Strategien	234
2.4.8.1	Marketing-Strategien	234
2.4.8.1.1	Marktsegmentierung	235
2.4.8.1.2	Produktinnovation	237
2.4.8.1.3	Diversifikation	238
2.4.8.1.4	Strategie der Technologieorientierung	239
2.4.8.1.5	Wettbewerbsstrategien	240
2.4.8.1.6	Strategie der Kooperation	241
2.4.8.1.7	Auslandsmarktbezogene Strategien	242
2.4.8.1.8	Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenten	243
2.4.8.2	Beschaffungsstrategien	244
2.4.8.3	Fertigungsstrategien	245
2.4.8.4	Entsorgungsstrategien	249
2.4.8.5	Personalstrategien	250
2.4.8.6	Finanzstrategien	252
2.4.8.6.1	Strategien zur günstigen Kapitalausstattung	252
2.4.8.6.2	Kapitalstruktur-Strategien	254
2.4.8.6.3	Strategien zur Liquiditätssicherung	254
2.4.8.6.4	Rentabilitätssicherungsstrategien	254
2.4.8.7	Forschungs- und Entwicklungsstrategien	254
2.4.8.8	Weitere Strategien	255
2.4.8.8.1	Controlling-Strategien	255
2.4.8.8.2	Rechnungswesen-Strategien	255
2.4.8.8.3	Design Thinking	255
2.4.8.8.4	Digitalisierungsstrategien	257
2.5	Planung der Maßnahmen	258
2.6	Strategische Kontrolle	260
2.6.1	Wesen der strategischen Kontrolle	260
2.6.2	Bausteine der strategischen Kontrolle	261
2.6.2.1	Prämissenkontrolle	262
2.6.2.2	Durchführungskontrolle	262
2.6.2.3	Strategische Überwachung	262
2.7	First, Second, Third Order Changes	265
2.8	Kognitive Verzerrungen	266
2.9	Skalierung der Künstlichen Intelligenz	268

3. Strategische Risikoplanung	270
3.1 Chancen und Risiken	270
3.2 Planungsablauf im Überblick	271
3.3 Risikoquellen und Risikoarten	272
3.3.1 Risikoquellen	272
3.3.2 Risikoarten	273
3.3.2.1 Cyberrisiken	274
3.4 Planungsphasen	275
3.4.1 Risikoanalyse	275
3.4.1.1 Risikoidentifikation	275
3.4.1.2 Risikobewertung	278
3.4.1.2.1 Komponenten des Risikoausmaßes	278
3.4.1.2.2 Vorgehensweise	279
3.4.1.2.3 Bewertungsverfahren	279
3.4.1.3 Risikoaggregation	279
3.4.1.4 Risikoinventar	280
3.4.2 Planung der Strategien/Maßnahmen	280
3.4.3 Strategische Kontrolle	282
3.4.4 Risikohandhabung	283
3.4.5 Wahrscheinlichkeitsanalyse	283
3.4.6 Foreprojecting	284
3.4.7 Nutzen einer risikoadjustierten Planung	284
3.5 Strategische Planung von Veränderungen	284
3.6 Planungstrends	286
3.7 Hemmnisse bei geplantem Wandel innerhalb des Unternehmens	288
4. Der strategische Plan	290
Kontrollfragen	296

D. Operative Planung	301
1. Grundlagen	301
1.1 Operative und strategische Planung	301
1.2 Operative und taktische Planung	303
1.3 Planungszeiträume	303
1.4 Planungszyklus	303
1.5 Planungsinhalt	304
1.6 Planungsträger	306
1.7 Planungsrichtung	307
1.8 Integrationsgrad der Planung	308
1.9 Flexibilität der Planung	309
1.9.1 Rollierende Planung	310
1.9.2 Alternativ-Planung	311
1.9.3 Not-Planung	311

2. Planungsablauf	313
2.1 Planung von Zielen	313
2.2 Planung von Maßnahmen	315
2.3 Mengenplanung	316
2.4 Wertplanung	317
2.5 Prüfung der Wirtschaftlichkeit	317
2.5.1 Break-even-Analyse	318
2.5.2 ABC-Analyse	318
2.5.3 Investitionsrechnung	320
2.5.4 Nutzwertanalyse	320
2.5.5 Kennzahlenanalyse	321
2.6 Entscheidung und Ressourcenzuweisung	321
2.7 Die operative Planung als ein System von Teilplänen	324
3. Funktionsbereichsplanung	326
3.1 Marketingplanung	326
3.1.1 Begriffliche Klarstellungen	326
3.1.2 Mögliche Planungsansätze	326
3.1.2.1 Mindestgewinnzielbestimmung	329
3.1.3 Darstellung der einzelnen Marketingpläne	330
3.1.3.1 Absatzplan	330
3.1.3.1.1 Inhalt des Absatzplanes	330
3.1.3.1.2 Ablauf der Absatzplanung	332
3.1.3.1.3 Darstellung der Planungsergebnisse	333
3.1.3.2 Maßnahmenplan	343
3.1.3.2.1 Darstellung des Marketing-Mix	343
3.1.3.2.2 Schwierigkeiten bei der Maßnahmenplanung	345
3.1.3.2.3 Darstellung ausgewählter Marketing-Maßnahmen	347
3.1.3.3 Kostenplanung	348
3.1.3.4 Ergebnisplanung	351
3.1.3.4.1 Planung des Produktergebnisses	352
3.1.3.4.2 Planung des Ergebnisses der Vertriebsbereiche	354
3.1.3.4.3 Planung der Kundenergebnisse	356
3.2 Produktionsbereichsplanung	357
3.2.1 Grundsätzliches	357
3.2.2 Layoutplanung	359
3.2.2.1 Ziele der Layoutplanung	359
3.2.2.2 Bestimmungsgrößen der Layoutplanung	360
3.2.2.3 Für die Layoutplanung erforderliche Informationen	360
3.2.2.4 Verfahren der Layoutplanung	362

3.2.3	Unmittelbar auf das Produkt bezogene Planung	366
3.2.3.1	Erzeugnisplanung	367
3.2.3.1.1	Zeichnung	367
3.2.3.1.2	Stückliste	367
3.2.3.2	Fertigungsprogrammplanung	369
3.2.4	Planung des Fertigungsablaufs	372
3.2.4.1	Festlegung der Fertigungsstruktur	372
3.2.4.2	Arbeitsplanung	373
3.2.4.3	Bereitstellungsplanung	374
3.2.4.4	Prozessplanung	375
3.2.4.4.1	Aufträge	375
3.2.4.4.2	Zeiten	375
3.2.4.4.3	Kapazitäten	380
3.2.5	Grundlagen von Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen	381
3.2.5.1	Merkmale	381
3.2.5.2	Merkmale des Produktionsplans	381
3.2.5.3	Grundzüge eines Produktionsplanungs- und -steuerungssystems (PPS)	382
3.2.5.4	Entwicklung organisatorischer Konzepte	386
3.2.5.4.1	MRP 2-Konzept	386
3.2.5.4.2	Enterprise Resource Planning (ERP)	388
3.2.5.4.3	Advanced Planning Systems (APS)	389
3.2.5.4.4	Optimized Production Technologie – OPT-Konzept	390
3.2.5.4.5	Kanban-System	391
3.2.5.4.6	Fortschrittszahlenkonzept	394
3.2.5.4.7	Just-in-Time-Produktion	395
3.2.6	Planung der Fertigungskosten	395
3.2.6.1	Planung der Fertigungseinzelkosten	396
3.2.6.1.1	Planung und Kontrolle der Fertigungslohnkosten	396
3.2.6.1.2	Planung der Sondereinzelkosten der Fertigung	398
3.2.6.2	Planung und Kontrolle der Fertigungsgemeinkosten	399
3.2.6.2.1	Vorgehensweise bei der Planung der Fertigungsgemeinkosten	399
3.2.6.2.2	Planung ausgesuchter Fertigungsgemeinkosten	402
3.2.6.2.3	Kontrolle der Fertigungsgemeinkosten	405
3.3	Planung im Materialbereich	407
3.3.1	Materialbedarfsplanung	407
3.3.1.1	Programmorientierte Materialbedarfsplanung	409
3.3.1.2	Verbrauchsorientierte Materialbedarfsplanung	411

3.3.2	Materialbestandsplanung	411
3.3.3	Materialbeschaffungsplanung	412
3.3.3.1	Planung der Beschaffungsarten	413
3.3.3.2	Planung der Beschaffungsmengen	416
3.3.3.3	Planung der Beschaffungstermine	419
3.3.3.4	Planung der Beschaffungskosten	420
3.3.3.5	Planung der Beschaffungswege	421
3.3.3.5.1	Direkte Beschaffungswege	421
3.3.3.5.2	Indirekte Beschaffungswege	422
3.3.3.6	Planung der Beschaffungsquellen	422
3.3.3.6.1	Make-or-buy-Überlegungen	423
3.3.3.6.2	Art der Konzentration auf Beschaffungsquellen	423
3.3.3.6.3	Lieferantenauswahl	425
3.3.4	Planung der Materialkosten	425
3.3.4.1	Planung und Kontrolle der Fertigungsmaterialkosten	425
3.3.4.2	Kostenträgerweise Kontrolle der Fertigungsmaterialkosten	426
3.3.4.3	Kostenstellenweise Kontrolle der Fertigungsmaterialkosten	427
3.3.4.4	Planung und Kontrolle der Materialgemeinkosten	428
3.4	Anlagenbeschaffungsplanung	429
4.	Bereichsübergreifende Planung	429
4.1	Investitionsplanung	429
4.1.1	Investitionsprogramm	430
4.1.2	Planung einzelner Investitionsobjekte	436
4.1.2.1	Ablauf der Investitionsplanung	436
4.1.2.2	Beurteilungskriterien für Investitionsobjekte	437
4.1.2.3	Verfahren der Investitionsrechnung	438
4.1.2.3.1	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	438
4.1.2.3.2	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	445
4.1.2.3.2.1	Dynamische Amortisationsrechnung	453
4.1.2.3.2.2	Sollzinssatzmethode	453
4.1.2.3.2.3	Vermögensendwertmethode	454
4.1.2.3.2.4	Discounted-Cashflow-(DCF-)Verfahren	456
4.1.2.3.2.5	Total-Cashflow-Ansatz (TCF-Ansatz)	457
4.1.2.3.2.6	Adjusted-Present-Value-Ansatz (APV-Ansatz)	457

4.2	Personalplanung	459
4.2.1	Von der Personalplanung zu berücksichtigende Interessen	459
4.2.2	Planungsansätze	460
4.2.2.1	Individualplanung	460
4.2.2.2	Kollektivplanung	461
4.3	Finanzplanung	471
4.3.1	Aufgaben der Finanzplanung	471
4.3.2	Finanzplan und Finanzbudget	471
4.3.3	Der Finanzplan als Teilplan	472
4.3.4	Inhalt des Finanzplans	474
4.3.4.1	Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben (Grundform)	474
4.3.4.2	Erweiterung und Differenzierung des Inhalts der Grundform des Finanzplans	476
4.3.4.2.1	Aufteilung der Einnahmen und Ausgaben	477
4.3.4.2.2	Anpassungsmaßnahmen	478
4.3.5	Grundsätze der Finanzplanung	481
4.3.6	Arten von Finanzplänen	481
4.3.6.1	Finanzpläne unterschiedlicher Erstellhäufigkeit	481
4.3.6.2	Finanzpläne für unterschiedliche Zielgruppen	482
4.3.6.3	Finanzpläne unterschiedlicher Fristigkeit	482
4.3.6.3.1	Langfristige Finanzpläne	482
4.3.6.3.2	Mittelfristige Finanzpläne	484
4.3.6.3.3	Kurzfristige Finanzpläne	485
4.3.7	Erstellung der Finanzpläne	486
4.3.7.1	Kapitalbedarfsrechnung als Vorstufe der Finanzplanung	486
4.3.7.1.1	Determinanten des Kapitalbedarfs	487
4.3.7.1.2	Durchführung der Kapitalbedarfsrechnung	487
4.3.7.2	Ablauf der Planerstellung	490
4.3.7.2.1	Prognose	490
4.3.7.2.2	Einbau von Sicherheiten in die Finanz- planung	493
4.3.7.2.3	Planung der Anpassungsmaßnahmen	494
4.3.7.2.4	Kontrolle der Finanzpläne	495
4.4	Kostenplanung	496
4.5	Bilanzplanung und Erfolgsplanung	497
4.6	Plan Bilanz	510

5. Operative und taktische Planung 510

Kontrollfragen 512

E. Planerische Sonderbereiche	517
1. Projektplanung	517
1.1 Projektbegriff	517
1.2 Projektprozess	517
1.3 Projektplanung	519
1.3.1 Grundsätzliches	519
1.3.2 Projekt-Ablaufplanung	521
1.3.2.1 Voraussetzungen für die Projektplanung	523
1.3.2.2 Terminplanung	523
1.3.2.3 Kapazitätsplanung	524
1.3.2.4 Planung der Projektkosten	524
1.3.2.5 Personalplanung	525
1.3.2.6 Kalkulation – Planung und Abweichungskontrolle	526
1.3.3 Sonstige Planungsbereiche	527
2. Logistikplanung	527
2.1 Begriffliche Klarstellung	527
2.2 Inhalt der Logistikplanung	528
2.2.1 Strategische Logistikplanung	528
2.2.2 Operative Logistikplanung	529
3. Planung im Bereich der Entsorgung	532
3.1 Wesen der Entsorgung	532
3.2 Rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen	532
3.2.1 Wichtige Rechtsvorschriften	532
3.2.1.1 Kreislaufwirtschaftsgesetz	532
3.2.1.2 Verpackungsverordnung (VerpackV)	534
3.3 Ziele der Entsorgungslogistik	537
3.4 Strategisches und operatives Entsorgungsmanagement	537
3.5 Aufgaben der Entsorgungslogistik	538
3.5.1 Generelle Aufgaben	538
3.5.2 Einzelaufgaben	539
3.6 Unternehmensübergreifende Vernetzung von Prozessen	541
Kontrollfragen	542
 Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	 543
Lösungen	561
Literaturverzeichnis	587
Sichwortverzeichnis	601