

	Seite
<b>Die Autoren</b>	V
<b>Vorwort</b>	VII
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	XV
<b>Tabellenverzeichnis</b>	XVII
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	XIX

**TEIL 1:**  
**EINLEITUNG – BUSINESSPLÄNE UND INTEGRIERTE  
 UNTERNEHMENSPLANUNG**

---

1

<b>TEIL 2:</b>	
<b>GRUNDLAGEN, ELEMENTE UND INTEGRATION</b>	
<b>BETRIEBLICHER TEILPLANUNGEN IN EIN GESAMTKONZEPT</b>	5
<b>1 Ausgestaltungen von Unternehmensplanungen</b>	5
1.1 Planung als betriebswirtschaftliche Aufgabe	5
1.2 Elemente der Unternehmensplanung und ihr Zusammenspiel im Überblick	7
1.3 Charakteristika von Unternehmensplanungen und grund- legende Planungssystematik	9
<b>2 Einsatzfelder der integrierten Unternehmensplanung</b>	14
2.1 Verpflichtung zur Unternehmensplanung	14
2.2 Unternehmensinterne Einsatzfelder	14
2.3 Unternehmensexterne Einsatzfelder	16
2.4 Der Einfluss von Einsatzfeldern auf die Struktur der integrierten Unternehmensplanung	18
<b>3 Verlautbarungen zur Unternehmensplanung</b>	20

	Seite
<b>4 Elementare Kernbereiche der integrierten Unternehmensplanung</b>	22
4.1 Erfolgsplanung	22
4.2 Finanzplanung	23
4.3 Bilanzplanung	25
<b>5 Integration der elementaren Kernbereiche</b>	26
<b>6 Referenzwerte der Unternehmensplanung</b>	32
6.1 Vergangenheitsdaten als ein Fundament der Planung	32
6.2 Kennzahlen zur Planungsunterstützung und Plausibilisierung	34
<b>7 Unternehmensplanung und Unsicherheit</b>	38
<b>8 Nominal- oder Realplanung</b>	41
<b>9 Besonderheiten bei Planungen im Konzern</b>	43

**TEIL 3:**

**AUFWANDS- UND ERTRAGSARTENBEZOGENE ERFOLGSPLANUNG MIT**

**VORGELAGERTEN TEILPLÄNEN**

---

	51
<b>1 Grundlagen der artenbezogenen Erfolgsplanung</b>	51
<b>2 Vertriebsplanung von Produkten und Dienstleistungen</b>	51
2.1 Einordnung in die integrierte Unternehmensplanung	51
2.2 Planung der Umsatzerlöse	52
a) Grundlagen	52
b) Pauschale, vergangenheitsbezogene Planungsansätze	55
c) Detailplanung von Absatz und Erlösen	56
d) Maßnahmenorientierte Planung mittels Marketing-Plan	60
<b>3 Planung der Materialbedarfe und -verbräuche</b>	61
3.1 Materialbeschaffungsbudget	61
a) Grundlagen der Materialplanung	61
b) Planungsmethodik unter Einsatz der Produktionsplanung	61
3.2 Planung der Materialaufwendungen	62
a) Planung über Stücklisten und Rezepturen	62
b) Alternative Planungsverfahren	65
<b>4 Die Personalplanung</b>	66
4.1 Einordnung der Planung von Potenzialfaktoren in die integrierte Unternehmensplanung	66

4.2 Unterschiede zwischen Personalaufwand und Personalauszahlungen	67
4.3 Detailplanung des Personalaufwands	69
a) Detaillierte Personalplanung im Produktionsbereich	69
b) Detaillierte Personalplanung in den indirekten Unternehmensbereichen	71
4.4 Vereinfachte Ansätze pauschalierter Personalplanungen	75
<b>5 Planung von Investitionen in Sachanlagen und bestimmte immaterielle Vermögensgegenstände</b>	76
5.1 Investitionsplanung als Kapazitätsplanung	76
a) Einordnung in die Unternehmensplanung	76
b) Zu erfassende Investitionsarten	76
c) Grundschema der Investitionsplanung	78
5.2 Abschreibungsplan und Plan-Anlagenspiegel	80
<b>6 Planung sonstiger betrieblicher Erträge und Aufwendungen</b>	83
6.1 Sonstige betriebliche Erträge	83
6.2 Sonstige betriebliche Aufwendungen	84
6.3 Planungsverfahren der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen	85
<b>7 Planung der Finanzierung</b>	86
<b>8 Steuerplanung</b>	88
8.1 Grundlagen und Einordnung in die integrierte Unternehmensplanung	88
8.2 Umsatzsteuer	90
8.3 Ertragsteuern	91
a) Körperschaftsteuerplanung von Kapitalgesellschaften	91
b) Gewerbesteuerplanung von Kapitalgesellschaften	94
c) Ertragsteuerplanung von Personengesellschaften	97
8.4 Sonstige Steuern	97
<b>9 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren</b>	98
9.1 Grundlagen	98
9.2 Berücksichtigung von Pro-forma-Ergebnissen	100

<b>TEIL 4:</b>	
<b>PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSBEZOGENE ERFOLGSPLANUNG</b>	<b>103</b>
<b>1 Grundlagen der produkt- und dienstleistungsbezogenen Erfolgsplanung</b>	<b>103</b>
<b>2 Vollkostenorientierte Planung</b>	<b>105</b>
<b>3 Deckungsbeitrags- oder teilkostenorientierte Planung</b>	<b>106</b>
<b>4 Mehrstufige Deckungsbeitragsplanung</b>	<b>109</b>
<b>5 Überleitung von Kosten und Erlösen auf Aufwendungen und Erträge</b>	<b>114</b>
<b>6 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren</b>	<b>117</b>
<b>TEIL 5:</b>	
<b>BILANZPLANUNG IM RAHMEN DER INTEGRIERTEN UNTERNEHMENSPLANUNG</b>	<b>121</b>
<b>1 Funktionen und Gliederung der Planbilanz</b>	<b>121</b>
<b>2 Das Grundschema der Weiterentwicklung der Vorjahresbilanz</b>	<b>124</b>
<b>3 Planung der Aktiva</b>	<b>126</b>
<b>3.1 Fortschreibung des Anlagevermögens unter Berücksichtigung der Investitionsplanung</b>	<b>126</b>
<b>3.2 Planung des Umlaufvermögens und des Working Capital</b>	<b>128</b>
<b>a) Isolierte, positionsorientierte Planung</b>	<b>128</b>
<b>b) Gesamtplanung des Working Capital</b>	<b>130</b>
<b>c) Maßnahmenorientierte Planung</b>	<b>131</b>
<b>d) Kennzahlenorientierte Planung</b>	<b>132</b>
<b>3.3 Planung weiterer Aktivpositionen</b>	<b>133</b>
<b>4 Planung der Passiva</b>	<b>135</b>
<b>4.1 Eigenkapitalplanung</b>	<b>135</b>
<b>4.2 Plan-Rückstellungsspiegel</b>	<b>136</b>
<b>4.3 Planung von operativen und Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>138</b>
<b>4.4 Planung weiterer Passiva</b>	<b>140</b>

**TEIL 6:****FINANZPLANUNG IM RAHMEN DER INTEGRIERTEN  
UNTERNEHMENSPLANUNG**

---

	141
<b>1 Grundlagen</b>	<b>141</b>
<b>2 Alternative Fondsabgrenzungen</b>	<b>145</b>
<b>3 Direkte Finanzplanung</b>	<b>147</b>
3.1 Planung einzelner Einzahlungen	147
a) Planung der Umsatzeinzahlungen	147
b) Sonstige Einzahlungen	150
3.2 Planung einzelner Auszahlungen	152
a) Materialauszahlungen	152
b) Sonstige Auszahlungen	153
<b>4 Indirekte Finanzplanung</b>	<b>157</b>
4.1 Ableitung der Finanzplanung aus der Bilanz- und Erfolgsplanung	157
4.2 Aufstellung von Beständedifferenzen-, Veränderungs- und Bewegungsbilanz	158
a) Grundkonzept und Ablauf	158
b) Plan-Beständedifferenzenbilanz	159
c) Plan-Veränderungsbilanz	161
d) Plan-Bewegungsbilanz	163
e) Erweiterte Plan-Bewegungsbilanz	166
4.3 Aufstellung des Finanzplans	168
4.4 Korrekturen aufgrund bekannter Zahlungen	172
<b>5 Der geplante Cashflow</b>	<b>172</b>

**TEIL 7:**

<b>INTEGRIERTE UNTERNEHMENSPLANUNG IN SPEZIELLEN SITUATIONEN</b>	<b>176</b>
<b>1 Unternehmensgründung</b>	<b>176</b>
1.1 Planungsrelevante Rahmenbedingungen einer Gründungssituation	176
1.2 Erstellung eines Financial Models für Start-ups	180
a) Grundlagen des Financial Modelling	180
b) Planung der Umsätze	181
c) Planung der Aufwendungen	183
d) Planung der Investitionen	186
e) Planung der Finanzierung	187
f) Integration der Financial Statements	189
1.3 Start-up-relevante Kennzahlen	192
<b>2 Unternehmenskrise</b>	<b>196</b>
2.1 Grundlagen	196
2.2 Refinanzierung	198
2.3 Drohende Insolvenz	201
a) Ausgangssituation und rechtliche Grundlagen	201
b) Zweck und Inhalt der Fortbestehensprognose gem. § 19 Abs. 2 InsO	203
c) Ausgestaltung der integrierten Unternehmensplanung für die Fortbestehensprognose	205
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>209</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>219</b>