

---

# Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	13
Einleitung	17
Teil I	
<b>Einführung in die Unternehmensplanung und -kontrolle</b>	21
1 Die Begriffe der Planung, der Kontrolle und des Planungskonzeptes	23
2 Zwecke und Formen von Planung und Kontrolle	29
3 Sieben häufig anzutreffende Mängel in der Planung und Kontrolle und ihre Ursachen	49
Teil II	
<b>Plansysteme als sinnvolle Kombinationen von Plänen</b>	57
4 Sechs Grundtypen von Plansystemen	59
5 Beschreibung der wichtigsten Kategorien von Plänen	79
Teil III	
<b>Das Planungskonzept als Instrument zur Gestaltung der Planung und ihrer Kontrolle</b>	117
6 Inhalt und Wirkungen von Planungskonzepten	119
7 Ein Vorgehen zur Bestimmung des Planungskonzeptes eines Unternehmens	125
8 Fallstudie «Bigler-Gruppe» zur Überprüfung und Verbesserung des Planungskonzeptes	165
Schluss	187
Literaturverzeichnis	189
Sachwortverzeichnis	191

---

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
Einleitung	17
Teil I	
<b>Einführung in die Unternehmensplanung und -kontrolle</b>	<b>21</b>
<b>1 Die Begriffe der Planung, der Kontrolle und des Planungskonzeptes</b>	<b>23</b>
1.1 Begriff der Planung	23
1.2 Begriff der Kontrolle	25
1.3 Begriff des Planungskonzeptes	26
1.4 Zusammenhang der Begriffe	28
<b>2 Zwecke und Formen von Planung und Kontrolle</b>	<b>29</b>
2.1 Die vielen Gesichter von Planung und Kontrolle	29
2.1.1 Beispiele von Plänen	29
2.1.2 Beispiele von Kontrollberichten	34
2.2 Die Zwecke von Planung und Kontrolle	41
2.3 Ein systematischer Überblick über die Planung und Kontrolle	41
2.3.1 Arten und Kategorien von Planung	41
2.3.2 Arten und Kategorien von Kontrollen	45
<b>3 Sieben häufig anzutreffende Mängel in der Planung und Kontrolle und ihre Ursachen</b>	<b>49</b>
3.1 Die sieben Mängel	49
3.2 Lücken oder unzweckmässige Regelungen im Planungskonzept als Hauptursachen	52

**Plansysteme als sinnvolle Kombinationen von Plänen**

	57
<b>4 Sechs Grundtypen von Plansystemen</b>	<b>59</b>
4.1 Begriff des Plansystems	59
4.2 Die Unterscheidung von sechs Typen von Unternehmen	62
4.3 Die sechs Grundtypen von Plansystemen	65
4.3.1 Einleitende Bemerkungen	65
4.3.2 Die Basisplansysteme I bis IV	65
4.3.3 Die Basisplansysteme V und VI	71
4.3.4 Das Fehlen von Projektplänen und Businessplänen in den Basisplansystemen	75
4.4 Die Notwendigkeit der Anpassung und Konkretisierung des gewählten Grundtyps	76
<b>5 Beschreibung der wichtigsten Kategorien von Plänen</b>	<b>79</b>
5.1 Die Auswahl der zu beschreibenden Kategorien von Plänen	79
5.2 Die strategischen Pläne	80
5.2.1 Generelle Bemerkungen	80
5.2.2 Die Leitbilder	80
5.2.3 Die Unternehmens- und Spartenstrategien	84
5.2.4 Die Produktgruppen- und Länderstrategien	88
5.3 Die funktionalen Pläne der operativen und dispositiven Ebene	91
5.3.1 Die Marketing- und Verkaufspläne	91
5.3.2 Die Leistungserstellungspläne	96
5.3.3 Die Personalpläne	99
5.4 Die finanziellen Pläne der operativen und dispositiven Ebene	103
5.4.1 Generelle Bemerkungen	103
5.4.2 Die Erfolgspläne und -budgets	103
5.4.3 Die Investitionspläne und -budgets	106
5.4.4 Die Finanzpläne und -budgets	109
5.5 Die Businesspläne	110
5.6 Die Projektpläne	113

Teil III

**Das Planungskonzept als Instrument zur Gestaltung der Planung und ihrer Kontrolle**

117

**6 Inhalt und Wirkungen von Planungskonzepten**

119

6.1 Inhalt von Planungskonzepten

119

6.2 Die mit einem massgeschneiderten Planungskonzept erzielbaren Wirkungen

122

**7 Ein Vorgehen zur Bestimmung des Planungskonzeptes eines Unternehmens**

125

7.1 Das Vorgehen im Überblick

125

7.2 Die Erfassung des bestehenden Planungskonzeptes

128

7.2.1 Generelle Bemerkungen

128

7.2.2 Sammlung und Zusammenstellung der Unterlagen zum bestehenden Planungskonzept

129

7.2.3 Vorbereitung und Durchführung von Interviews zum bestehenden Planungskonzept

130

7.2.4 Zusammenstellung der bestehenden Planungssystematik

131

7.2.5 Zusammenstellung der bestehenden Planungsmethodik

132

7.2.6 Zusammenstellung der bestehenden Planungsorganisation

133

7.3 Die Überprüfung und Verbesserung des Planungskonzeptes

134

7.3.1 Generelle Bemerkungen

134

7.3.2 Erarbeitung eines Rahmens für die Verbesserung des Planungskonzeptes

134

7.3.3 Überprüfung und Verbesserung der Planungssystematik

137

7.3.4 Überprüfung und Verbesserung der Planungsmethodik

149

7.3.5 Überprüfung und Verbesserung der Planungsorganisation

154

7.3.6 Dokumentation des verbesserten Planungskonzeptes

162

**8 Fallstudie «Bigler-Gruppe» zur Überprüfung und Verbesserung des Planungskonzeptes**

165

8.1 Einleitende Bemerkungen

165

8.2 Die Bigler-Gruppe

166

8.3 Die bestehende Planung und Kontrolle

170

---

8.4 Erarbeitung eines Rahmens für die Verbesserung des Planungskonzeptes	171
8.5 Festlegung der zukünftigen Planungssystematik	173
8.6 Festlegung der zukünftigen Planungsmethodik	178
8.7 Festlegung der zukünftigen Planungsorganisation	181
8.8 Dokumentation des Planungskonzeptes	185
Schluss	187
Literaturverzeichnis	189
Sachwortverzeichnis	191

## Abbildungsverzeichnis

1.1	Planung als Optimierungsproblem	24
1.2	Planung und Kontrolle im kybernetischen Regelkreis	27
1.3	Zusammenhang der Begriffe	28
2.1	Boston-Consulting-Group Portfolio der Hit AG 200X bis 200Y	30
2.2	Master-Budget der Q AG für 200X	31
2.3	Die Gantt-Tafel der Sägerei Span AG für die Kalenderwoche 33/200X	32
2.4	Netzplan zur Vorbereitung einer Ausstellung	33
2.5	Die Ausprägungen der vier Planbeispiele bezüglich wichtiger Merkmale	35
2.6	Die Kontrolle der Marktposition der Produktgruppe A-Bonbons der Inova AG für das Jahr 200X	36
2.7	Master Budget, Flexible Budget und Istzahlen der Q AG für 200X	37
2.8	Zwischenbericht über das Projekt Lambda XXI	38
2.9	Die Ausprägungen der drei Beispiele von Kontrollberichten bezüglich wichtiger Merkmale	40
2.10	Die mit der Planung erreichbaren Zwecke	42
2.11	Die mit der Kontrolle erreichbaren Zwecke	42
2.12	Dimensionen und Ausprägungen der Planung	43
2.13	Die Unterscheidung von vier Planungskategorien	45
2.14	Dimensionen und Ausprägungen der Kontrolle	46
2.15	Die Unterscheidung von fünf Kontrollkategorien	47
3.1	Ungenügende Planungskonzepte als Grund für die Mängel in Planung und Kontrolle	55
4.1	Das Plansystem der Design SA	60
4.2	Plansystem der Tech Trade AG	61
4.3	Sechs Typen von Unternehmen	64

4.4	Basisplansystem I für Unternehmen mit einer Produktgruppe und einem geographischen Markt	66
4.5	Basisplansystem II für Unternehmen mit mehreren Produktgruppen in einem Branchenmarkt und einem geographischen Markt	67
4.6	Basisplansystem III für Unternehmen mit mehreren Produktgruppen in mehreren Branchenmärkten und einem geographischen Markt	69
4.7	Basisplansystem IV für Unternehmen mit einer Produktgruppe in mehreren geographischen Märkten	70
4.8	Basisplansystem V für Unternehmen mit mehreren Produktgruppen in einem Branchenmarkt und mehreren geographischen Märkten	73
4.9	Basisplansystem VI für Unternehmen mit mehreren Produktgruppen in mehreren Branchenmärkten und mehreren geographischen Märkten	74
5.1	Die inhaltlichen Schwergewichte der drei Grundtypen strategischer Führungsinstrumente	81
5.2	Leitbild der Immobilienverwaltung v. Fischer & Cie AG	83
5.3	General Electrics- und McKinsey-Portfolio der Baer Gruppe	86
5.4	Die generischen Geschäftsstrategien	89
5.5	Geschäftsstrategie Ostasien des schweizerischen Uhrenherstellers Lotus	90
5.6	Mögliche Struktur eines operativen Marketing- und eines dispositiven Verkaufsplanes	93
5.7	Massnahmenswerpunkte im Teilmix Letztabnehmer für leichte Zigaretten	95
5.8	Rollende dispositive Leistungserstellungsplanung	98
5.9	Mögliche Strukturen eines operativen Management-Development-Planes und eines dispositiven Personalbedarfsplanes	100
5.10	Die Bestimmung des Neubedarfs an Personal	102
5.11	Die finanziellen Pläne und die zwischen ihnen bestehenden Abhängigkeiten	104
5.12	Aufwand, Kosten, Ertrag und Leistung	105
5.13	Operativer Investitionsplan eines divisionalisierten Konzerns	107

5.14	Dispositives Finanzbudget einer Ländergesellschaft eines Uhrenkonzerns	111
5.15	Mögliche Struktur eines Businessplans	112
5.16	Mögliche Struktur eines Projektplanes	113
5.17	Balkendiagramm für die Umnutzung einer Industrieliegenschaft	115
6.1	Der Inhalt der drei Subsysteme von Planungskonzepten	120
6.2	Der Planungs- und Kontrollkalender der Design SA	121
6.3	Die mit einem massgeschneiderten Planungskonzept erzielbaren Einzelwirkungen	123
7.1	Das Vorgehen zur Bestimmung des Planungskonzeptes	126
7.2	Überprüfung und Verbesserung der Plansystematik	137
7.3	Die drei Planungsebenen und ihre Zwecke	139
7.4	Die Planungshorizonte der drei Planungsebenen	140
7.5	Die beiden Formen der Verkettung von Planungsebenen	140
7.6	Die zwei Kombinationsmöglichkeiten von Verkettung und vertikaler Erstellungsreihenfolge	141
7.7	Die Bedeutung der verschiedenen Kontrollinhalte	146
7.8	Indikatoren für das Beobachtungsfeld der technologischen Entwicklung	148
7.9	Überprüfung und Verbesserung der Planungsmethodik	150
7.10	Der Kalender für das finanzielle Reporting der Tochtergesellschaften eines schweizerischen Konzerns	152
7.11	Überprüfung und Verbesserung der Planungsorganisation	156
7.12	Basisvariante der Projektorganisation	161
7.13	Möglicher Aufbau eines Planungshandbuches	163
8.1	Juristische Struktur der Bigler-Gruppe	168
8.2	Organigramm der Bigler-Gruppe	169
8.3	Existierende Pläne der Bigler-Gruppe	171
8.4	Die zukünftige Holding-Struktur der Bigler-Gruppe	173
8.5	Das neue Plansystem der Bigler-Gruppe	176
8.6	Die kurzfristig-dispositiven Ziel- und Massnahmenpläne der Bigler-Gruppe	177
8.7	Problemindikatoren im Verlagsgeschäft	178
8.8	Der Planungs- und Kontrollkalender der Bigler-Gruppe	180
8.9	Die Planung, Realisierung und Kontrolle von Projekten in der Bigler-Gruppe	182

---

8.10	Die Träger der Schlüsselaufgaben der Planung und Kontrolle in der Bigler-Gruppe	183
8.11	Inhaltsverzeichnis des Planungshandbuches der Bigler-Gruppe	185
8.12	Inhaltsverzeichnis des Planungshandbuches der Kramer Druckerei AG	186