

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
2 Grundlagen der Planung	3
2.1 Unternehmensphilosophie	3
2.2 Definitionen	4
2.3 Wachsende Risiken und Erfahrungen	4
2.4 Notwendigkeit strategischer Planung im Unternehmen	6
2.5 Die zentrale Bedeutung der Planung für das Unternehmen	9
2.6 Basisdaten für die Planung	9
2.6.1 Das Datenmengengerüst	10
2.6.2 Das Unternehmen in der gegenwärtigen Umweltsituation ..	10
2.6.3 Marktprognosen	11
2.6.4 Möglichkeiten des eigenen Unternehmens	11
2.7 Planungsziele und -voraussetzungen	14
2.7.1 Expansion	15
2.7.2 Erhaltung der Marktposition	15
2.7.3 Programmstraffung	15
2.7.4 Kostenreduzierung	16
2.7.5 Schrumpfung	16
2.7.6 Modernisierung	17
2.7.7 Vertriebsorganisation	17
2.7.8 Liquidität	17
2.7.9 Rentabilität	18
2.7.10 Unternehmensspezifische Bereichsziele	18
2.7.11 Planung und Controlling	19
2.8 Probleme der Planung	20
2.8.1 Informatorische Probleme	20
2.8.2 Personelle Probleme	21
2.9 Externe und interne Einflüsse auf die Planung	21
2.10 Organisation der Planung	23
2.10.1 Organisatorische Einordnung der Planung in die Unternehmensstruktur	23
2.10.2 Arbeitsmodelle für die Planungsstelle oder -abteilung ..	24

2.10.3 Instanzenbildung für den Planungsprozeß in Großunternehmen	26
3 Instrumente und Modelle der Planung	29
3.1 Planungszeiträume	29
3.2 Planungskreislauf	29
3.3 Managementpyramide	31
3.4 Planungsebenen	33
3.5 Das Unternehmen als kybernetisches Modell	34
3.6 Planungshorizont	36
3.7 Planungskalender	37
3.8 Prognoseverfahren für die Planung	38
3.9 Von der strategischen zur operativen Planung	38
3.9.1 Strategische Planung	38
3.9.2 Die taktische oder Bereichsplanung	41
3.9.3 Operative Planung (Durchführungsplanung)	41
4 Gesamtplanungssystem	43
4.1 Planungspyramide	43
4.2 Teilbereiche der Planung	44
4.3 Kriterien für den Unternehmenserfolg	45
4.4 Strategische Führung – Strategische Planung	45
4.5 Planungsbereiche in der Praxis	46
4.6 Das Unternehmen und seine Märkte	47
4.7 Das Unternehmen und seine Pläne	49
5 Teilbereiche der Planung	51
5.1 Marketingplanung	51
5.1.1 Planungszeiträume	53
5.1.2 Marketing-Mix	55
5.1.3 Prozeß der Marketingplanung	56
5.1.4 Informationsgewinnung	58
5.1.5 Durchführung einer Marktanalyse	59
5.1.6 Marketingstrategien	60
5.1.7 Marketing-Controlling	65
5.2 Absatzplanung	65
5.2.1 Einflußgrößen auf die Absatzplanung	66
5.2.2 Daten und Informationen für die Absatzplanung	67
5.2.3 Lebenszyklen von Produkten	69
5.3 Exportplanung	72
5.3.1 Gründe für den Export	73
5.3.2 Daten und Informationen für die Exportplanung	73
5.3.3 Absatzwege im Export	75

5.4	Werbeplanung	79
5.4.1	Erscheinungsformen der Werbung	79
5.4.2	Werbebotschaft	81
5.4.3	Werbeträger	83
5.4.4	Sponsoring	84
5.4.5	Messeplanung	88
5.5	Produktionsplanung	89
5.5.1	Entstehung des Produktionsplans	90
5.5.2	Hauptfunktion der Produktionsplanung	91
5.5.3	Produktionsplanung mit Hilfe von "Just-In-Time"	92
5.5.4	Gesamtübersicht der produktionsabhängigen Beschaffungsarten im JIT-Konzept (Ursprung USA)	96
5.5.5	CIM-Architekturen im Unternehmen	100
5.5.6	Flexible Produktionseinrichtungen	103
5.5.7	Lean Produktion	105
5.6	Materialplanung (Logistik)	109
5.6.1	Aufgaben der Materialplanung	109
5.6.2	Bedarfs- und Beschaffungsarten der Materialplanung	109
5.6.3	Ziele der Materialplanung	113
5.6.4	Materialbedarfsarten für die Materialplanung	114
5.6.5	Wichtige Daten für die Materialbeschaffung	114
5.6.6	Lagerarten für die Materialplanung	114
5.6.7	Klassische Materialfluß-Logistik	116
5.6.8	Theoretisches Modell einer Materialplanung auf Basis der Produktionsplanung und -steuerung	116
5.6.9	Versuch einer integrierten Materialplanung mit Hilfe von Standard- Softwarepaketen der IBM	117
5.7	Personalplanung	118
5.7.1	Informationen für die Personalplanung	119
5.7.2	Personalbeschaffungsplanung	120
5.7.3	Personalkosten	122
5.7.4	Ermittlung des künftigen Personalbedarfs (je Personalkategorie)	124
5.7.5	Personalentwicklung und -freistellung	125
5.7.6	Modernes Arbeitsmarktmodell	126
5.7.7	Aus- und Weiterbildungsplanung	128
5.7.8	Karriereplanung	131
5.8	Finanzplanung	137
5.8.1	Grundsätze der Finanzplanung	137
5.8.2	Aufbau eines Finanzplans	138
5.8.3	Begriffe der Finanzplanung	139
5.8.4	Entstehung eines Gesamtfinanzplans	140
5.8.5	Instrumente des Finanzplans	142

5.8.6	Strategische Durchführung einer Finanzplanung	152
5.8.7	Betriebliche Kreditpolitik	153
5.8.8	Cash-Flow	153
5.8.9	Wertschöpfung und deren Verwendung	155
5.8.10	Gesamtdatenentwicklung am Beispiel des <i>Bertelsmann</i> -Konzerns	156
5.9	Kostenplanung	157
5.9.1	Standort der Kostenplanung im Planungssystem einer Unternehmung	158
5.9.2	Kostenverantwortung verschiedener Unternehmensbereiche	159
5.9.3	Target Costing (Zielkosten-Management)	160
5.10	Investitionsplanung	161
5.10.1	Aufgaben der Investitionsplanung	162
5.10.2	Planungsstufen der Investitionsplanung	162
5.10.3	Arten der Investitionsplanung	163
5.10.4	Investitionsmotive und -zwecke	163
5.10.5	Stellung des Investitionsplans in der UPL	165
5.10.6	Investitionsplan aus der Praxis	166
5.11	Liquiditätsplanung	166
5.11.1	Definition der Liquidität	166
5.11.2	Liquiditätsarten	167
5.11.3	Liquiditätsgrade	168
5.11.4	Dauer und Umfang eines Liquiditätsplanes	168
5.11.5	Liquidität als Kennzeichen des Vermögens	169
5.11.6	Rentabilität und Liquidität	170
5.11.7	Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung	170
5.11.8	Zahlungsmittelbestände	171
5.11.9	Liquiditätsvorschau	171
5.12	Ergebnisplanung	174
5.13	Kennzahlensysteme	178
5.14	Entwicklungsplanung	183
5.15	Umweltschutzplanung (Recycling-Planung)	192
5.16	Qualitätssicherungsplanung (QS)	194
5.17	Verwaltungsplanung	194
5.17.1	Organisationsplanung	196
5.17.2	EDV-Planung	199
5.18	Strategische Planung zur Krisenbewältigung	201
5.19	Industrie- und Bauplanung	204
5.20	Informationsplanung	208
5.21	Kommunikationsplanung	214
5.22	Integrierte Organisationsplanung (Geschäftsprozess- Optimierung/GPO)	216
5.23	Projektorganisationsplanung	217

5.24 Konzernplanung	218
5.25 Wachstumsplanung	223
5.26 Management Buy Out (MBO)	224
6 Corporate Identity (CI)	225
6.1 Begriffe der CI	225
6.2 Corporate Identity in den klassischen Führungsebenen	226
7 Wertewandel	227
8 Planung und Controlling	229
Literaturverzeichnis	231

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Externe Einflüsse auf die Unternehmensphilosophie und Grundaussagen des Unternehmens	3
Abb. 2	Wesentliche Umwelteinflüsse auf die Unternehmen und deren Einflußintensität	5
Abb. 3	UPL im Mittelpunkt des unternehmerischen Führungssystems	7
Abb. 4	Von der klassischen zur strategischen UPL	8
Abb. 5	Die zentrale Bedeutung der Planung für das Unternehmen.	9
Abb. 6	Beziehungsgefüge externer und interner Analysefelder für die Basisdaten der Planung	13
Abb. 7	Unternehmensspezifische Ziele	14
Abb. 8	Typische ABC-Analyse	18
Abb. 9	Unternehmensspezifische Bereichsziele aus der Praxis für kurz-, mittel- und langfristige Planzahlen.	18
Abb. 10	Aufgaben für die Fachbereiche in der UPL	20
Abb. 11	Menschliche Defizite der Planer und die damit verbundenen Folgen	21
Abb. 12	Interne und externe Einflüsse auf die UPL	22
Abb. 13	Zentrale UPL bei Klein- und Mittelbetrieben	23
Abb. 14	Zentrale und dezentrale UPL bei Großbetrieben	24
Abb. 15	Stabsmodell im Kleinbetrieb	25
Abb. 16	Projektgruppenmodell im Mittel- und Großbetrieb	25
Abb. 17	Kooperatives Arbeitsgruppenmodell.	26
Abb. 18	Planungsorganigramm für den Planungsprozeß in Großunternehmen	27
Abb. 19	Planungskreislauf	30
Abb. 20	Managementpyramide	31
Abb. 21	Ziel-, Organisations- und Planungsstruktur	32
Abb. 22	Übersicht der Planungsebenen.	33
Abb. 23	Unterschiede in den drei Planungsebenen	34
Abb. 24	Klassisches Regelkreissystem der Technik	35
Abb. 25	Betriebliches Regelkreissystem.	35
Abb. 26	Planungshorizont	36
Abb. 27	Überblick über verschiedene Prognoseverfahren	38
Abb. 28	Entstehen einer strategischen Lücke	39
Abb. 29	Strategische Planung	40
Abb. 30	Taktische oder Bereichsplanung	41
Abb. 31	Operative Planung (Durchführungsplanung)	42

Abb. 32	Planungspyramide	43
Abb. 33	Unternehmensplanung als Dach der Bereichsplanungen.....	44
Abb. 34	Strategische Planung als Teil der Strategischen Führung	46
Abb. 35	Zusammenhänge der Planungsbereiche in der Praxis	47
Abb. 36	Das Unternehmen und seine Märkte	48
Abb. 37	Das Unternehmen und seine Pläne	49
Abb. 38	Marketingplanung	51
Abb. 39	Marketing-Zielhierarchie	52
Abb. 40	Genereller Ablauf der Marketingplanung	53
Abb. 41	Genereller Ablauf der Marketingplanung auf der Basis des Marketing-Mix	56
Abb. 42	Prozeß der Marketingplanung	57
Abb. 43	Informationsgewinnung im Marketing	58
Abb. 44	Durchführung einer Marktanalyse	59
Abb. 45	Die häufigsten Marketingstrategien	62
Abb. 46	Marktanteile	63
Abb. 47	Künftige Entwicklung des Marketing	64
Abb. 48	Wettbewerbsstrategische Grundkonzepte	64
Abb. 49	Das Entstehen eines Absatzplans	68
Abb. 50	Absatzplan aus der Praxis	69
Abb. 51	Produktportfolio (Boston-Fenster)	70
Abb. 52	Umsatz- und Gewinnverlauf im Lebenszyklus eines Produktes	71
Abb. 53	Exportmarktstrategien	72
Abb. 54	Absatzwege im Export	75
Abb. 55	Management und Kapital in Abhängigkeit von der Exportart ..	78
Abb. 56	Werbetätigkeit im Unternehmen	80
Abb. 57	Erscheinungsformen der Werbung	81
Abb. 58	Gestaltungselemente der Werbebotschaften	82
Abb. 59	Klassische Werbeträger	83
Abb. 60	Neue Werbeträger	83
Abb. 61	Verteilung der Werbeetats auf Werbeträger	84
Abb. 62	Sponsoring	86
Abb. 63	Sponsoringbereiche	87
Abb. 64	Produktionsplan	90
Abb. 65	PPS-Hauptfunktionen	91
Abb. 66	Herkömmliche und JIT-Anlieferung	94
Abb. 67	JIT zwischen Porsche und RECARO	95
Abb. 68	Kanban	97
Abb. 69	Fortschrittszahlenkonzept	98
Abb. 70	Herkömmliches Zulieferprinzip	98
Abb. 71	Online-Zulieferprinzip	99
Abb. 72	Klassische CIM-Architektur	101

Abb. 73	Moderne, betriebswirtschaftliche und technische CIM-Architektur	102
Abb. 74	Flexible Fertigungseinrichtungen	103
Abb. 75	Flexible Fertigungssysteme	104
Abb. 76	Systemkomponenten eines Flexiblen Fertigungssystems	105
Abb. 77	Entwicklungsstufen in der industriellen Geschichte	106
Abb. 78	Der Mensch im Mittelpunkt der Lean Production	108
Abb. 79	Der logische Ansatz für die schlanke Produktion	108
Abb. 80	Materialplanung als Teil der Materialwirtschaft	109
Abb. 81	Übliche Verfahren der Bedarfsermittlung	110
Abb. 82	Heuristische Material-Nettobedarfsermittlung	111
Abb. 83	Bestellpunktverfahren	111
Abb. 84	Praxis der Materialbeschaffung und -bevorratung	112
Abb. 85	Ziele der Materialplanung	113
Abb. 86	Lagerorganisation eines produzierenden Industriebetriebes	115
Abb. 87	Klassische Produktion und Materialflußplanung	116
Abb. 88	Theoretisches Modell für die integrierte Produktion und Materialwirtschaft	117
Abb. 89	Standard-Software für Produktion und Materialwirtschaft	118
Abb. 90	Personalplanung	119
Abb. 91	Heutige Personalbeschaffungswege	120
Abb. 92	Personalorganisation	121
Abb. 93	Personalauswahl	122
Abb. 94	Personalbudget	124
Abb. 95	Personalbedarfsermittlung	125
Abb. 96	Methoden der Personalentwicklung	125
Abb. 97	Möglichkeiten der Personalfreistellung	126
Abb. 98	Arbeitsmarktmodell	127
Abb. 99	Berufliche Bildung im Unternehmen	128
Abb. 100	Verfeinerte Darstellung der Aus- und Weiterbildungsplanung	129
Abb. 101	Berufskurven über die Lebensarbeitszeit	130
Abb. 102	Mitarbeiter-Portfolio	132
Abb. 103	Honorierung von Führungsqualitäten	133
Abb. 104	Einflußfaktoren für die Karriereplanung	135
Abb. 105	Grundsätze der Finanzplanung	138
Abb. 106	Aufbau eines Finanzplans	139
Abb. 107	Entstehung eines Gesamtfinanzplans	141
Abb. 108	Instrumente des Finanzplans	142
Abb. 109	Täglicher Liquiditätsbedarf	143
Abb. 110	Tägliche Finanzdisposition je Konto	143
Abb. 111	Tagesliquidität	144
Abb. 112	Mittelfristiger Finanzplan	147
Abb. 113	Kurzfristiger Finanzplan	148

Abb. 114	Kapitalbindungsplan	149
Abb. 115	Mittelfristiger Kapitalbindungsplan aus der Praxis	150
Abb. 116	Mittelfristiger Reservenplan	151
Abb. 117	Strategische Durchführung einer Finanzplanung	152
Abb. 118	Betriebliche Kreditpolitik	153
Abb. 119	Grundschema des Cash-Flows	154
Abb. 120	Wertschöpfung	155
Abb. 121	Gesamtdatenentwicklung 1 (Bertelsmann)	156
Abb. 122	Gesamtdatenentwicklung 2	157
Abb. 123	Zentrale Bedeutung des Kostenplans	158
Abb. 124	Kostenverantwortung	159
Abb. 125	Investitionsbereiche	161
Abb. 126	Investitionsarten	162
Abb. 127	Investitionsmotive	164
Abb. 128	Stellung des Investitionsplans in der UPL	165
Abb. 129	Muster eines Investitionsplans	166
Abb. 130	Liquiditätsarten	167
Abb. 131	Liquiditätsgrade	168
Abb. 132	Verflüssigungsmöglichkeiten +	169
Abb. 133	Rentabilität und Liquidität	170
Abb. 134	Anfangs- und Endbestand der Zahlungsmittel im Unternehmen	171
Abb. 135	Langfristige Liquiditätsvorschau	172
Abb. 136	Kurzfristige Liquiditätsvorschau	173
Abb. 137	Betriebsergebnisplanung	174
Abb. 138	Unternehmensergebnisplanung	175
Abb. 139	Beispiel einer Planbilanz	176
Abb. 140	Planbilanz für das laufende Jahr	177
Abb. 141	Plan-G+V für das laufende Jahr	177
Abb. 142	Das Du Pont System (USA)	178
Abb. 143	Das Pyramid Structure of Ratios System (England)	179
Abb. 144	Das Ratios au Tableau de Bord System (Frankreich)	180
Abb. 145	Das ZVEI-System (Deutschland)	181
Abb. 146	Entwicklungsplan	184
Abb. 147	Innovationsarten	185
Abb. 148	Marktwirtschaftliche Innovationstypen	186
Abb. 149	Innovationsträger	187
Abb. 150	Produktlebensphasen	187
Abb. 151	Ausfall von Produktideen	188
Abb. 152	Stufen des Innovationsprozesses	189
Abb. 153	Möglichkeiten einer Ideenfindung	190
Abb. 154	Herkunft neuer Ideen	191
Abb. 155	Umweltschutzplanung	192

Abb. 156	Verwaltungsplan	195
Abb. 157	Linienorganisation (Einliniensystem)	197
Abb. 158	Matrixorganisation (Mehrliniensystem)	197
Abb. 159	Matrixorganisation in der Praxis	198
Abb. 160	Ablauf-Organisationsplanung	199
Abb. 161	Turnaround	203
Abb. 162	Industrie- und Bauplanung	205
Abb. 163	Vier-Phasenplan	207
Abb. 164	Organisations-, Informations- und Kommunikationsstruktur . .	210
Abb. 165	Informationspyramide	210
Abb. 166	FIS im VAW-Konzern	211
Abb. 167	Informationsverdichtung	211
Abb. 168	Informationsquellen	212
Abb. 169	Informationsarten	213
Abb. 170	Arten von Kommunikationsprozessen	215
Abb. 171	Gebundenes Kommunikationssystem	215
Abb. 172	Ungebundenes Kommunikationssystem	216
Abb. 173	Projektorganisation	217
Abb. 174	Konzernplanung	218
Abb. 175	Unternehmensverbindungen	219
Abb. 176	Kartellarten	220
Abb. 177	Multinationale Unternehmen	221
Abb. 178	Deutsches Konzernbeispiel mit starker Holding	222
Abb. 179	Wachstumsplanung	223
Abb. 180	Management Buy Out	224
Abb. 181	MBO-Arten	224
Abb. 182	CI in den klassischen Führungsebenen	226