

Kompodium der praktischen Betriebswirtschaft	5
Vorwort zur 6. Auflage	6
Benutzungshinweise	7

A. Grundlagen

1. Planungsbegriff	23
2. Die Rolle der Planung im Unternehmen	23
3. Erste Planungsversuche – ein einführendes Beispiel	25
3.1 Die Existenzgründung im Rahmen der Planung	25
3.1.1 Grundüberlegungen	25
3.1.2 Systematisierung der Überlegungen	26
3.1.3 Hauptinhalte eines Geschäftsplans	27
3.1.3.1 Die Geschäftsidee	28
3.1.3.2 Detaillierte Produkt-/Leistungsbeschreibung	29
3.1.3.3 Marktanalyse	29
3.1.3.4 Marktverhalten (Marktbearbeitung)	29
3.1.3.5 Finanzbedarf/Bedarfsdeckung	29
3.1.3.6 Chancen und Risiken	30
3.1.3.7 Personalplan	30
3.1.3.8 Sonstige Inhalte	30
4. Planarten	35
4.1 Planung nach dem Zeitraum	35
4.2 Planung nach dem hierarchischen Überordnungsverhältnis der Planungsstufen	36
4.3 Planung nach dem Bereich	37
4.4 Planung nach dem Integrationsgrad	37
4.5 Planung nach den Datensituationen	37
4.6 Planung nach dem Inhalt	38
5. Planungsträger	38
5.1 Einzelne Funktionsträger	39
5.2 Übergeordnete Funktionseinheiten	39
5.3 Bereichsleitungen und ihre Linien	39
5.4 Zentrale Planungsbereiche und Planungsstäbe	40
5.5 Controller	41
5.6 Planungsteams	41
5.7 Ausschüsse und Kommissionen	42
5.8 Planungsinstanzen von Unternehmenszusammenschlüssen	42
5.9 Externe Stellen	42

6. Grundsätze der Planung	44
6.1 Langfristigkeit der Planung	44
6.2 Vollständigkeit der Planung	44
6.3 Anpassungsfähigkeit der Planung	45
6.4 Stabilität der Planung	45
6.5 Verbindlichkeit der Planung	45
6.6 Kontrollierbarkeit der Planung	45
6.7 Realisierbarkeit der Planungsvorgaben	45
7. Planung und Unsicherheit	46
8. Planung und Prognose	47
9. Planungsprozess	48
Kontrollfragen	51

B. Vorbereitung der Planung

1. Informationen als Grundlage der Planung	53
1.1 Informationsarten	53
1.2 Informationsquellen	56
1.2.1 Interne Informationsquellen	56
1.2.1.1 Das Allgemeine Rechnungswesen	56
1.2.1.2 Die Kostenrechnung	58
1.2.1.3 Statistik	60
1.2.1.4 Berichte	61
1.2.1.5 Primärforschung der eigenen Marktforschungsabteilung	62
1.2.1.6 Sonstige interne Informationsquellen	63
1.2.2 Externe Informationsquellen	64
1.3 Überprüfung des Informationsstandes	65
1.4 Ermittlung des Informationsbedarfs	66
1.5 Informationsflüsse	67
1.6 Informationssysteme	68
1.6.1 Begriff	68
1.6.2 Vollständigkeit von Informationssystemen	69
1.6.3 Gestaltung unternehmensübergreifender Kommunikationsprozesse	71
2. Entwurf von Planungsrichtlinien	73
2.1 Aufbau der Planung	73
2.1.1 Fixierung der Richtlinien im Hinblick auf die Planungsträger	74
2.1.2 Berücksichtigung von Abhängigkeiten in der Unternehmensplanung	77
2.1.2.1 Abhängigkeiten und Interdependenzen	77

2.1.2.2	Abhängigkeitsbedingte Planungsformen	78
2.1.3	Festlegung der Teilpläne und ihre Koordinierung	79
2.2	Ablauf der Planung	82
2.2.1	Planungsrichtung	82
2.2.1.1	Retrograde Planung (top-down-Planung)	82
2.2.1.2	Progressive Planung (bottom-up-Planung)	83
2.2.1.3	Planung nach dem Gegenstromverfahren	83
2.2.1.4	Planungsrichtung im Rahmen des Balanced Scorecard-Konzeptes	84
2.2.2	Inhaltlicher Planungsablauf	87
2.2.3	Zeitlicher Planungsablauf	88
2.2.4	Planungsmethoden und Planungstechniken	91
2.2.4.1	Überblick	91
2.2.4.2	Qualitative Planungstechniken	92
2.2.4.2.1	Entscheidungsbaumtechnik	92
2.2.4.2.2	Entscheidungstabellentechnik	94
2.2.4.2.3	Delphi-Methode	95
2.2.4.2.4	Szenario-Technik	96
2.2.4.2.5	Kreativitätstechniken	96
2.2.4.3	Quantitative Planungstechniken	98
2.2.4.3.1	Zeitreihenanalysen	98
2.2.4.3.1.1	Freihandmethode (einfache Trendextrapolation)	98
2.2.4.3.1.2	Technik des gleitenden Durchschnitts	99
2.2.4.3.1.3	Trendextrapolation	99
2.2.4.3.1.4	Exponentielle Glättung 1. Ordnung	101
2.2.4.3.2	Regressionsanalyse	101
2.2.4.3.3	Mathematische Optimierungsverfahren	105
2.2.4.3.4	Experimentelle Verfahren des Operations Research	109
2.2.4.3.5	Netzplantechnik	110
2.2.4.3.6	Nutzwertanalyse	114
3.	Dokumentation der Planungsrichtlinien	116
	Kontrollfragen	118
C. Strategische Planung		
1.	Ausgangspunkte	121
1.1	Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie	121
1.2	Unternehmensgrundsätze	121

1.3 Corporate Identity	123
1.4 Unternehmensziele	125
1.4.1 Zielbildungsprozess (Zielplanung)	126
1.4.2 Zielordnungen	127
1.5 Strategien	132
1.6 Wesen der strategischen Planung	132
1.7 Strategische Erfolgsfaktoren	133
1.7.1 Definition	133
1.7.2 Darstellung ausgewählter Gruppen von Erfolgsfaktoren	134
1.7.2.1 PIMS-Projekt	134
1.7.2.2 Strategische Erfolgsfaktoren im mittelständischen Einzelhandel	136
1.7.2.3 Marketingspezifische ökonomische und vorökonomische Erfolgsfaktoren	136
1.8 Strategische Geschäftseinheiten (SGE)	137
2. Planungsablauf	141
2.1 Ablaufübersicht	141
2.2 Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen	141
2.2.1 Überblick	141
2.2.2 Umweltanalyse	142
2.2.2.1 Analyse des politischen Umfeldes	142
2.2.2.2 Analyse der gesetzlichen Umweltbedingungen	143
2.2.2.3 Analyse der gesellschaftlichen Entwicklung	143
2.2.2.4 Analyse der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung	144
2.2.2.5 Analyse der ökologischen Umwelt	144
2.2.2.6 Analyse der technologischen Umwelt	144
2.2.3 Marktanalyse	145
2.2.3.1 Inhalt der Analyse	145
2.2.3.2 Erhebungsarten	147
2.2.4 Konkurrentenanalyse	152
2.2.4.1 Aufgabe der Konkurrentenanalyse	152
2.2.4.2 Gegenstand der Konkurrentenanalyse	152
2.2.4.3 Informationsquellen	153
2.2.4.4 Praktische Durchführung der Konkurrentenanalyse	154
2.2.5 Branchenanalyse	158
2.2.6 Unternehmensanalyse	159
2.2.6.1 Potenzialanalyse	160
2.2.6.2 Stärken-/Schwächen-Analyse	162
2.2.6.3 Chancen-Risiken-Analyse	165
2.2.6.4 Lückenanalyse	165

2.2.6.5	Portfolio-Analyse	167
2.2.6.5.1	Wesen der Portfolio-Analyse	167
2.2.6.5.2	Entwicklung der Portfolio-Analyse	168
2.2.6.5.3	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	171
2.2.6.5.4	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	175
2.2.6.5.5	Wettbewerbsmatrix von Porter	181
2.2.6.5.6	Produktlebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio	185
2.2.6.5.7	Einkaufsportfolio	185
2.2.6.5.8	Technologie-Portfolio	189
2.2.6.5.9	Weitere Portfolio-Konzepte	191
2.2.6.5.10	Kritische Würdigung der Portfolio-Analyse	192
2.2.6.6	Kennzahlenanalyse	193
2.2.6.7	SWOT-Analyse	206
2.2.7	Frühwarnung	208
2.2.8	Benchmarking	213
2.3	Bildung strategischer Ziele	214
2.4	Entwicklung von Strategien	217
2.4.1	Strategiearten	217
2.4.2	Prozess der Strategieentwicklung	220
2.4.2.1	Alternativensuche	220
2.4.2.1.1	Intuitive Ermittlung von Strategien	221
2.4.2.1.2	Rationale Ermittlung von Strategien	221
2.4.2.2	Bewertung von Strategien	222
2.4.2.2.1	Voraussetzungen	222
2.4.2.2.2	Bewertungsverfahren	223
2.4.2.3	Entscheidung	224
2.4.3	Techniken und Entscheidungshilfen bei der Strategieentwicklung	226
2.4.3.1	Szenario-Technik	226
2.4.3.2	Kreativitätstechniken	226
2.4.3.3	Produkt-Matrix von Ansoff	226
2.4.3.4	Portfolio-Technik	226
2.4.4	Entwicklung von Grundstrategien mithilfe der Produkt-Matrix	227
2.4.5	Entwicklung von Normstrategien mithilfe der Portfolio-Technik	229
2.4.5.1	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	229
2.4.5.2	Erstellung des Ziel-Portfolios	231
2.4.6	Ableitung von Strategien aus den Normstrategien	232
2.4.7	Organisatorische Aspekte der Strategieplanung	234
2.4.7.1	Planungsträger	234
2.4.7.2	Organisatorische Instrumente	235

2.4.8	Beschreibung ausgewählter Strategien	237
2.4.8.1	Marketing-Strategien	237
2.4.8.1.1	Marktsegmentierung	238
2.4.8.1.2	Produktinnovation	241
2.4.8.1.3	Diversifikation	242
2.4.8.1.4	Strategie der Technologieorientierung	242
2.4.8.1.5	Wettbewerbsstrategien	243
2.4.8.1.6	Strategie der Kooperation	245
2.4.8.1.7	Auslandsmarktbezogene Strategien	246
2.4.8.1.8	Verhaltensstrategien gegenüber Konkurrenten	247
2.4.8.2	Beschaffungsstrategien	248
2.4.8.3	Fertigungsstrategien	250
2.4.8.4	Entsorgungsstrategien	254
2.4.8.5	Personalstrategien	254
2.4.8.6	Finanzstrategien	257
2.4.8.6.1	Strategien zur günstigen Kapitalausstattung	257
2.4.8.6.2	Kapitalstruktur-Strategien	258
2.4.8.6.3	Strategien zur Liquiditätssicherung	259
2.4.8.6.4	Rentabilitätssicherungsstrategien	259
2.4.8.7	Forschungs- und Entwicklungsstrategien	259
2.4.8.8	Weitere Strategien	260
2.4.8.8.1	Controlling-Strategien	260
2.4.8.8.2	Rechnungswesen-Strategien	260
2.5	Planung der Maßnahmen	260
2.6	Strategische Kontrolle	262
2.6.1	Wesen der strategischen Kontrolle	262
2.6.2	Bausteine der strategischen Kontrolle	264
2.6.2.1	Prämissenkontrolle	264
2.6.2.2	Durchführungskontrolle	265
2.6.2.3	Strategische Überwachung	265
3.	Strategische Risikoplanung	268
3.1	Chancen und Risiken	268
3.2	Planungsablauf im Überblick	269
3.3	Risikoquellen und Risikoarten	270
3.3.1	Risikoquellen	270
3.3.2	Risikoarten	271
3.4	Planungsphasen	272
3.4.1	Risikoanalyse	272
3.4.1.1	Risikoidentifikation	272
3.4.1.2	Risikobewertung	275

3.4.1.2.1	Komponenten des Risikoausmaßes	276
3.4.1.2.2	Vorgehensweise	276
3.4.1.2.3	Bewertungsverfahren	276
3.4.1.3	Risikoaggregation	277
3.4.1.4	Risikoinventar	277
3.4.2	Planung der Strategien/Maßnahmen	277
3.4.3	Strategische Kontrolle	280
3.4.4	Risikohandhabung	280
4.	Der strategische Plan	280
	Kontrollfragen	286

D. Operative Planung

1.	Grundlagen	291
1.1	Operative und strategische Planung	291
1.2	Operative und taktische Planung	292
1.3	Planungszeiträume	293
1.4	Planungsinhalt	293
1.5	Planungsträger	295
1.6	Planungsrichtung	296
1.7	Integrationsgrad der Planung	297
1.8	Flexibilität der Planung	298
1.8.1	Rollierende Planung	299
1.8.2	Alternativ-Planung	300
1.8.3	Not-Planung	300
2.	Planungsablauf	302
2.1	Planung von Zielen	302
2.2	Planung von Maßnahmen	304
2.3	Mengenplanung	305
2.4	Wertplanung	306
2.5	Prüfung der Wirtschaftlichkeit	306
2.5.1	Break-even-Analyse	307
2.5.2	ABC-Analyse	307
2.5.3	Investitionsrechnung	309
2.5.4	Nutzwertanalyse	310
2.5.5	Kennzahlenanalyse	310
2.6	Entscheidung und Ressourcenzuweisung	311
2.7	Die operative Planung als ein System von Teilplänen	313

3. Funktionsbereichsplanung	316
3.1 Marketingplanung	316
3.1.1 Begriffliche Klarstellungen	316
3.1.2 Mögliche Planungsansätze	316
3.1.3 Darstellung der einzelnen Marketingpläne	319
3.1.3.1 Absatzplan	319
3.1.3.1.1 Inhalt des Absatzplanes	319
3.1.3.1.2 Ablauf der Absatzplanung	320
3.1.3.1.3 Darstellung der Planungsergebnisse	321
3.1.3.2 Maßnahmenplan	332
3.1.3.2.1 Darstellung des Marketing-Mix	332
3.1.3.2.2 Schwierigkeiten bei der Maßnahmenplanung	334
3.1.3.2.3 Darstellung ausgewählter Marketing-Maßnahmen	336
3.1.3.3 Kostenplanung	338
3.1.3.4 Ergebnisplanung	341
3.1.3.4.1 Planung des Produktergebnisses	341
3.1.3.4.2 Planung des Ergebnisses der Vertriebsbereiche	344
3.1.3.4.3 Planung der Kundenergebnisse	346
3.2 Produktionsbereichsplanung	347
3.2.1 Grundsätzliches	347
3.2.2 Layoutplanung	348
3.2.2.1 Ziele der Layoutplanung	349
3.2.2.2 Bestimmungsgrößen der Layoutplanung	349
3.2.2.3 Für die Layoutplanung erforderliche Informationen	350
3.2.2.4 Verfahren der Layoutplanung	351
3.2.3 Unmittelbar auf das Produkt bezogene Planung	356
3.2.3.1 Erzeugnisplanung	357
3.2.3.1.1 Zeichnung	357
3.2.3.1.2 Stückliste	357
3.2.3.2 Fertigungsprogrammplanung	359
3.2.4 Planung des Fertigungsablaufs	362
3.2.4.1 Festlegung der Fertigungsstruktur	362
3.2.4.2 Arbeitsplanung	363
3.2.4.3 Bereitstellungsplanung	364
3.2.4.4 Prozessplanung	365
3.2.4.4.1 Aufträge	365
3.2.4.4.2 Zeiten	365
3.2.4.4.3 Kapazitäten	372
3.2.5 Grundlagen von Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen	372
3.2.5.1 Merkmale	372

3.2.5.2	Grundzüge eines Produktionsplanungs- und steuerungssystems (PPS)	373
3.2.5.3	Entwicklung organisatorischer Konzepte	377
3.2.5.3.1	MRP 2-Konzept	378
3.2.5.3.2	Enterprise Resource Planning (ERP)	380
3.2.5.3.3	Advanced Planning Systems (APS)	381
3.2.5.3.4	Optimized Production Technologie – OPT-Konzept	382
3.2.5.3.5	Kanban-System	383
3.2.5.3.6	Fortschrittszahlenkonzept	386
3.2.5.3.7	Just-in-Time-Produktion	387
3.2.6	Planung der Fertigungskosten	387
3.2.6.1	Planung der Fertigungseinzelkosten	388
3.2.6.1.1	Planung und Kontrolle der Fertigungslohnkosten	388
3.2.6.1.2	Planung der Sondereinzelkosten der Fertigung	391
3.2.6.2	Planung und Kontrolle der Fertigungsgemeinkosten	391
3.2.6.2.1	Vorgehensweise bei der Planung der Fertigungsgemeinkosten	391
3.2.6.2.2	Planung ausgesuchter Fertigungsgemeinkosten	394
3.2.6.2.3	Kontrolle der Fertigungsgemeinkosten	397
3.3	Planung im Materialbereich	400
3.3.1	Materialbedarfsplanung	401
3.3.1.1	Programmorientierte Materialbedarfsplanung	402
3.3.1.2	Verbrauchsorientierte Materialbedarfsplanung	404
3.3.2	Materialbestandsplanung	405
3.3.3	Materialbeschaffungsplanung	406
3.3.3.1	Planung der Beschaffungsarten	407
3.3.3.2	Planung der Beschaffungsmengen	410
3.3.3.3	Planung der Beschaffungstermine	413
3.3.3.4	Planung der Beschaffungskosten	414
3.3.3.5	Planung der Beschaffungswege	415
3.3.3.5.1	Direkte Beschaffungswege	415
3.3.3.5.2	Indirekte Beschaffungswege	416
3.3.3.6	Planung der Beschaffungsquellen	416
3.3.3.6.1	Make-or-buy-Überlegungen	417
3.3.3.6.2	Art der Konzentration auf Beschaffungsquellen	417
3.3.3.6.3	Lieferantenauswahl	419
3.3.4	Planung der Materialkosten	420
3.3.4.1	Planung und Kontrolle der Fertigungsmaterialkosten	420
3.3.4.2	Kostenträgerweise Kontrolle der Fertigungsmaterialkosten	420
3.3.4.3	Kostenstellenweise Kontrolle der Fertigungsmaterialkosten	421

3.3.4.4	Planung und Kontrolle der Materialgemeinkosten	422
3.4	Anlagenbeschaffungsplanung	423
4.	Bereichsübergreifende Planung	424
4.1	Investitionsplanung	424
4.1.1	Investitionsprogramm	424
4.1.2	Planung einzelner Investitionsobjekte	431
4.1.2.1	Ablauf der Investitionsplanung	431
4.1.2.2	Beurteilungskriterien für Investitionsobjekte	432
4.1.2.3	Verfahren der Investitionsrechnung	433
4.1.2.3.1	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	433
4.1.2.3.2	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	438
4.2	Personalplanung	446
4.2.1	Von der Personalplanung zu berücksichtigende Interessen	446
4.2.2	Planungsansätze	447
4.2.2.1	Individualplanung	447
4.2.2.2	Kollektivplanung	449
4.3	Finanzplanung	459
4.3.1	Aufgaben der Finanzplanung	459
4.3.2	Finanzplan und Finanzbudget	459
4.3.3	Der Finanzplan als Teilplan	460
4.3.4	Inhalt des Finanzplans	462
4.3.4.1	Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben (Grundform)	462
4.3.4.2	Erweiterung und Differenzierung des Inhalts der Grundform des Finanzplans	465
4.3.4.2.1	Aufteilung der Einnahmen und Ausgaben	466
4.3.4.2.2	Anpassungsmaßnahmen	467
4.3.5	Grundsätze der Finanzplanung	470
4.3.6	Arten von Finanzplänen	470
4.3.6.1	Finanzpläne unterschiedlicher Erstellhäufigkeit	470
4.3.6.2	Finanzpläne für unterschiedliche Zielgruppen	471
4.3.6.3	Finanzpläne unterschiedlicher Fristigkeit	471
4.3.6.3.1	Langfristige Finanzpläne	471
4.3.6.3.2	Mittelfristige Finanzpläne	474
4.3.6.3.3	Kurzfristige Finanzpläne	474
4.3.7	Erstellung der Finanzpläne	476
4.3.7.1	Kapitalbedarfsrechnung als Vorstufe der Finanzplanung	476
4.3.7.1.1	Determinanten des Kapitalbedarfs	476
4.3.7.1.2	Durchführung der Kapitalbedarfsrechnung	476
4.3.7.2	Ablauf der Planerstellung	479

4.3.7.2.1	Prognose	480
4.3.7.2.2	Einbau von Sicherheiten in die Finanzplanung	483
4.3.7.2.3	Planung der Anpassungsmaßnahmen	483
4.3.7.2.4	Kontrolle der Finanzpläne	485
4.4	Kostenplanung	486
4.5	Bilanzplanung und Erfolgsplanung	487
5.	Operative und taktische Planung	500
	Kontrollfragen	501

E. Planerische Sonderbereiche

1.	Projektplanung	507
1.1	Projektbegriff	507
1.2	Projektprozess	507
1.3	Projektplanung	509
1.3.1	Grundsätzliches	509
1.3.2	Projekt-Ablaufplanung	511
1.3.2.1	Voraussetzungen für die Projektplanung	513
1.3.2.2	Terminplanung	513
1.3.2.3	Kapazitätsplanung	514
1.3.2.4	Planung der Projektkosten	515
1.3.2.5	Personalplanung	515
1.3.3	Sonstige Planungsbereiche	517
2.	Logistikplanung	517
2.1	Begriffliche Klarstellung	517
2.2	Inhalt der Logistikplanung	518
2.2.1	Strategische Logistikplanung	518
2.2.2	Operative Logistikplanung	519
3.	Planung im Bereich der Entsorgung	522
3.1	Wesen der Entsorgung	522
3.2	Rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen	522
3.2.1	Wichtige Rechtsvorschriften	522
3.2.1.1	Kreislaufwirtschaftsgesetz	522
3.2.1.2	Verpackungsverordnung (VerpackV)	524
3.3	Ziele der Entsorgungslogistik	526
3.4	Strategisches und operatives Entsorgungsmanagement	526
3.5	Aufgaben der Entsorgungslogistik	527
3.5.1	Generelle Aufgaben	527

3.5.2 Einzelaufgaben	529
3.6 Unternehmensübergreifende Vernetzung von Prozessen	531
Kontrollfragen	532
Übungsteil (Aufgaben und Fälle)	533
Lösungen	551
Literaturverzeichnis	577
Stichwortverzeichnis	591