

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	17
Erster Teil	
Kurzfristige Planung	
A. Umsatz- und Absatzplanung	23
I. Begriffsbestimmungen und Abgrenzung	23
1. Umsatz und Absatz	23
2. Planung, Schätzung, Prognose, Erwartung und Vorausschau	24
3. Kurz- und langfristige Planung	24
II. Ziel und Zweck der Umsatz- und Absatzplanung	25
1. Die Bedeutung der Umsatz- und Absatzplanung	25
2. Das Verhältnis der Umsatz- und Absatzplanung zu anderen Plänen	26
a) Die Produktionsplanung	26
b) Die Finanzplanung	27
III. Die kurzfristige Umsatz- und Absatzplanung	27
1. Zur Methodik	27
a) Der Aufbau der Umsatz- und Absatzplanung	28
aa) Art und Weise der Schätzung	28
bb) Planung durch Außenstellen, Verkaufskorrespondenten und andere	28
cc) Die Befragung	29
dd) Besondere Probleme der Umsatz- und Absatzplanung	29
(1) Das Zeitproblem	29
(2) Die Auswahl der Produkte	31
(3) Die Auswahl der Kunden	31
(4) Die Auswahl der schätzenden Stellen	32
b) Das zentrale Planungsbüro	32
c) Formulartechnische Fragen	33
aa) Die Erhebungsbogen	33
bb) Der Auswertungsbogen	35
(1) Aufbau des Auswertungsbogens	35
(2) Quellen der Daten im Auswertungsbogen	36
2. Der Ablauf von der Schätzung bis zum Umsatz- und Absatzplan	36
a) Der organisatorische Ablauf	36
aa) Die Schätzung in der Außenstelle	36
bb) Die Schätzung bei den Korrespondenten	37
cc) Die Tätigkeit des zentralen Planungsbüros	37
b) Schematischer Ablauf	38

	Seite
B. Investitionsplanung	39
I. Allgemeines	39
II. Organisation der Investitionsplanung	40
1. Der Investitionsantrag	40
2. Der Investitionsplan und seine Überwachung	42
III. Methoden der Investitionsrechnung	47
1. Einfache Investitionsrechnungen	47
2. Kapitalergebnisrechnung	51
a) Grundzüge der Rechnung	51
b) Varianten der Kapitalergebnisrechnung	54
aa) Weiterwälzung der Vermögensanteile oder Verrechnungspreise?	54
bb) Gesamtvermögen oder direkt zurechenbares Vermögen?	54
cc) Bewertung der Vermögensteile und Kostenarten	54
3. Barwertrechnung	55
a) Grundzüge der Barwertrechnung	55
b) Durchführung der Renditenermittlung in der Barwertrechnung	58
c) Kapitalwert- und Annuitätsmethode	59
aa) Kapitalwertmethode	59
bb) Annuitätsmethode	61
4. Cash-Flow-Rechnung	61
a) Grundzüge der Rechnung	62
b) Ermittlung der Netto-Cash-Flow-Rendite	64
c) Errechnung der Kapitalrückflußzeit	64
IV. Aussagefähigkeit der Investitionsrechnungen	66
1. Barwert-, Kapitalwert- und Annuitätsmethode	67
2. Die wesentlichen Unterschiede zwischen Kapitalergebnis-, Barwert- und Cash-Flow-Rechnung	70
a) Zeitfaktor und Nutzungsdauer	70
b) Bedeutung des Renditesatzes	71
c) Bruttorendite — Nettorendite	71
d) Umfang der in die Rechnung einzubeziehenden Vermögensteile	72
e) Kontrolle der Rechnung	73
Exkurs: Investitionsrechnungen in den USA	74
V. Anwendungsgebiete der Investitionsrechnungen	75
1. Investitionen in Hauptbetrieben bzw. für Haupt(Verkaufs)Produkte	75
a) Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen	75
b) Neu- und Erweiterungsinvestitionen	77
2. Investitionen in Vorstufen, Hilfs- und Nebenbetrieben	78
a) Allgemeines	78
b) Einzelne Entscheidungsrechnungen	78
c) Nicht rechenbare Investitionen	80
3. Stilllegungsrechnungen	80

VI. Die Investitionsentscheidung	83
1. Mindestrendite	83
2. Höchstrückflußdauer	85
C. Material- und Lagerplanung	87
I. Einführung	87
1. Aufgaben der Planung	87
a) Sicherung von Produktion und Absatz	87
b) Optimale Beschaffungsdisposition	87
c) Optimale Lagerdisposition	88
2. Umfang der Planung	88
a) Materialbezug auf Lager	89
b) Materialbezug direkt zur Verbrauchsstelle	89
aa) Sporadischer Bedarf	89
bb) Einmaliger Bedarf	89
3. Planperioden	90
a) Lang- und mittelfristige Planung	90
b) Kurzfristige Planung	90
aa) Starre Jahresplanung	90
bb) Rollierende Jahresplanung	91
4. Beziehung zu anderen Plänen	91
II. Planungsverfahren	92
1. Beschaffungsbereich	93
a) Individualverfahren	93
aa) Definition	93
bb) Anwendungsbereich	93
cc) Verfahren	94
(1) Bedarfsplanung	94
(2) Bezugs- und Lagerplanung	97
b) Globalverfahren	101
aa) Definition	101
bb) Anwendungsbereich	102
cc) Verfahren	102
(1) Bedarfsplanung	102
(2) Bezugs- und Lagerplanung	105
2. Absatzbereich	107
III. Kriterien der Lagerhaltungspolitik	109
1. Allgemeines	109
a) Definition	109
b) Die Abstraktionen	109
c) Beschränkung der Problemstellung	110

d) Die Zustandsgrößen	111
e) Eine optimale Politik	111
f) Folgerungen	112
2. Bestellpunktverfahren	112
a) Bestimmung des Bestellvorschlages	113
b) Auswertung des Bestellvorschlages	114
IV. Auswertung der Planung	115
1. Feststellung des Erfolges	115
2. Durchführung und Kontrolle der Planung	116
3. Das Planergebnis als Grundlage nachgeschalteter Bereichspläne	117
D. Kostenplanung	119
I. Begriff und Ziele der Kostenplanung	119
II. Die Kostenplanung in der Budgetkostenrechnung	120
1. Grundlagen	122
a) Formale Grundlagen	122
b) Materielle Grundlagen	122
c) Organisatorische Grundlagen	123
2. Die Durchführung nach dem Gesamtkostenverfahren	123
a) Die Kostenartenmethode	124
b) Die Kostenstellen- bzw. Kostenbereichsmethode	124
c) Vorbereitende Arbeiten	125
d) Dezentrale Budgetierung von Kostenarten	126
aa) Materialkosten	126
bb) Personalkosten	127
cc) Energiekosten	128
dd) Fremdleistungen für Reparaturen und Investitionen	128
ee) Verkehrskosten	129
ff) Sonstige Kostenarten	129
e) Zentrale Budgetierung bestimmter Kostenarten im dezentralen System	130
3. Die Durchführung nach dem Umsatzkostenverfahren	131
a) Das Individualverfahren	133
aa) Die Planung über die Kostenträger	133
bb) Die Planung über die Kostenstellen	137
b) Das Globalverfahren	137
4. Auswertung	139
a) Die Auswertung der Kostenbudgetierung für die Ergebnis- und für die Finanzplanung	139
b) Der Soll/Ist-Vergleich als Kontrollinstrument	139
c) Ableitung einer mittel- bzw. langfristigen Planung aus dem Kostenbudget	139
d) Kostenbudget und kurzfristige Ergebnisrechnung	139

e) Budgetkosten und Preisbildung	140
f) Gewinnung von Verteilungsschlüsseln für Fertigungskosten aus der Kostenträger-Planung	140
III. Die Kostenplanung in der Plankostenrechnung	140
1. Grundlagen	140
a) Psychologische Grundlagen	140
b) Organisatorische Grundlagen	141
c) Personelle Grundlagen	141
2. Durchführung	142
a) Der Anwendungsbereich der Plankostenrechnung	142
aa) Kostenstellen- bzw. Kostenplatzplanung	142
bb) Kostenträgerplanung	142
cc) Die Planungsperiode	143
b) Die Bestimmung der Basisplankosten	144
aa) Die Planbeschäftigung	144
bb) Der geplante Wirtschaftlichkeitsgrad	145
cc) Die Planpreise	145
dd) Die Kostenauflösung	147
c) Das Rechnen mit Plankosten	148
aa) Kostenstellenrechnung	148
(1) Ermittlung der Sollkosten	148
(2) Ermittlung der Beschäftigungsabweichung	148
(3) Ermittlung der Verbrauchsabweichung	148
(4) Ermittlung der Preisabweichung	148
(5) Sonstige Abweichungen	149
bb) Kostenträgerrechnung	149
(1) Ermittlung von Stoffmengenabweichungen	149
(2) Aufstellung von Plankalkulationen	149
(3) Ergebnisabrechnung	150
3. Auswertung	151
a) Die Analyse der Abweichungen	151
aa) Beschäftigungsabweichungen	151
bb) Verbrauchsabweichungen	152
cc) Preisabweichungen	152
dd) Die Abweichungsanalyse	152
b) Deckungsbeitragsbetrachtungen	152
4. Grenzen	153
IV. Die Verwendung der Elemente der Plankostenrechnung in der Budgetkostenrechnung	153
1. Von den Plankosten über die Sollkosten zu den Budgetkosten	154
2. Die Planung der Istleistung der Planperiode	155
a) Die Leistungsplanung in Maßgrößen der Kostenstellen	156
b) Die Leistungsplanung nach Artikeln bzw. Kostenträgern	156

3. Die Ermittlung der Budgetkosten	156
a) Kostenstellen- und Kostenartenplanung	156
b) Kostenträgerplanung	157
E. Produktionsplanung	159
I. Aufgabe und Bedeutung	159
II. Die Grundlagen der Planung	161
1. Lieferverpflichtungen und sonstige Absatzmöglichkeiten	161
2. Produktionskapazitäten und Möglichkeiten für deren Auslastung	162
3. Lagerbestand und angemessene Lagerhaltung	163
4. Termine im Verkauf, in der Produktion sowie bei der Rohstoff- und Materialdisposition	164
III. Hilfsmittel der Planung	165
1. Die Anwendung von Erfahrungs- und Plandaten	165
2. Der Produktenbogen als Planungsinstrument	167
IV. Die Erstellung des Planes	170
1. Die Organisation der Planungsorgane	170
2. Das Ordnen der Produkte nach den mit ihnen erzielbaren Erfolgen	170
3. Die Optimierung der Produktion aufgrund des absetzbaren erfolgsünstigsten Verkaufssortiments	172
a) Die Produktionsstufenleitern der Erzeugnisse	172
b) Die erforderlichen und möglichen Leistungen der Produktionsstufen	174
c) Beseitigung von Engpässen und Optimierung der Leistungen in den Produktionsstufen	174
4. Zusammenfassung der Daten zum Produktionsplan	177
V. Die Einordnung des Produktionsplanes in die Gesamtplanung	178
VI. Konsequenzen aus der späteren Abstimmung des Produktionsplanes mit der tatsächlichen Produktion	179
F. Finanzplanung	181
I. Allgemeines	181
1. Begriff, Zweck und Bedeutung der Finanzplanung	181
2. Arten der Finanzplanung	182
3. Grundsätze der Finanzplanung	182
a) Die Finanzplanung soll ausreichend sein	182
b) Die Finanzplanung soll elastisch sein	183
c) Die Finanzplanung soll vollständig sein	183
d) Die Finanzplanung soll kontinuierlich sein	183
e) Die Finanzplanung soll wirtschaftlich sein	183
4. Zeiträume der Finanzplanung	184
5. Stellung der Finanzplanung in der betrieblichen Gesamtplanung und Grenzen der Finanzplanung	184

	Seite
II. Die isolierte und die kombinierte Planung	185
1. Grundzüge der isolierten und der kombinierten Planung	185
2. Die isolierte Finanzplanung	186
a) Voraussetzungen	186
aa) Schaffung von Finanzarten und -posten	186
bb) Schaffung von Verantwortungsbereichen	187
cc) Tagesnahe Buchung bzw. Erfassung der finanzwirksamen Vorgänge	188
dd) Beachtung des Nettoprinzips	188
b) Die mittelfristige Planung	189
aa) Zahlungen von Kunden	190
bb) Zahlungen an Lieferanten	190
cc) Sonstige Einnahmen und Ausgaben	191
dd) Erfassung der Planzahlen	192
c) Die kurzfristige Planung	192
aa) Zahlungen von Kunden	192
bb) Zahlungen an Lieferanten	193
cc) Sonstige Einnahmen und Ausgaben	193
d) Die Plankontrolle	193
aa) Erfassung der finanzwirksamen Vorgänge	194
bb) Tägliche Finanzübersicht	196
cc) Monatliche Kontrollen der Planzahlen	196
dd) Kontrolle der Zahlungen von Kunden	196
ee) Kontrolle der Zahlungen an Lieferanten	196
e) Zusammenfassung	197
3. Die kombinierte Finanzplanung	197
a) Grundlagen der Planung	197
aa) Begriff und Inhalt	197
bb) Abgrenzungsfragen	198
cc) Planungszeiträume	198
dd) Organisation und Hilfsmittel	199
b) Die Durchführung der kombinierten Planung	199
aa) Systematik	199
bb) Zum Vorgehen im einzelnen	200
cc) Ein Beispiel der kombinierten Planung	203
c) Kontrolle der kombinierten Planung	203
III. Disposition	204
1. Disposition und Finanzplanung	204
2. Entwicklung der Zahlungsmittel-Bestände und Disposition	205
3. Bedeutung des Mindestbestandes an Zahlungsmitteln	206
4. Bereitstellung finanzieller Mittel	206
5. Verwendung finanzieller Mittel	207

Zweiter Teil

Langfristige Planung

A. Zur Theorie der langfristigen Planung	211
I. Notwendigkeit, Ziele und Aufgaben der langfristigen Planung	211
II. Merkmale und Abgrenzung der langfristigen gegenüber der kurzfristigen Planung	213
III. Grundlagen, Umfang und Konsequenzen der langfristigen Planung	214
B. Beispiel einer Zehnjahresplanung	221
I. Einführung	221
II. Grundlagen und Entwicklungsmöglichkeiten des Umsatzes für das Modell-Unternehmen	223
1. Prognose der Umsatzentwicklung in der Chemie	223
2. Gegenwärtige und künftige Absatzstruktur, Preise und Umsätze	225
a) Preisprognosen im Chemiebereich	225
b) Feststellungen der Marktforschung	226
c) Schlußfolgerungen für die Planung	228
III. Feststellung der aufgrund der Marktchancen möglichen Investitionen	229
1. Kennzahlen als Hilfsmittel der Planung	230
a) Umsatz/Investitions-Kennzahlen der Produktionssparten	230
b) Abschreibung/Sachanlagevermögen-Kennzahl für das Gesamt-Unternehmen	231
c) Umsatz/Sachanlagevermögen-Kennzahl für das Gesamt-Unternehmen	231
2. Feststellung der möglichen Investitionen	231
IV. Ermittlung der finanziellen Möglichkeiten des Modell-Unternehmens	234
V. Erfassung des Leistungspotentials	241
1. Fabrik- und sonstiges Gelände unter besonderer Berücksichtigung der Reserveflächen und der Bebauungskosten	241
2. Energiequellen	242
3. Rohstoffsituation	244
4. Stand der innerbetrieblichen Automatisierung und Verbesserungsmöglichkeiten	244
5. Gewerbe genehmigungen, gesetzliche Einschränkungen und Verbote	245
6. Innerbetriebliche und örtliche Verkehrsverhältnisse	245
7. Belegschaftsstand, Personal-Reserven im Einzugsgebiet, Wohnungssituation und soziale Einrichtungen	246
8. Stand der öffentlichen Einrichtungen und der geplanten Erweiterungs- oder Neubauten	248
9. Steuerliche Situation in der Gemeinde	249
10. Qualitative Unternehmenskomponenten	250
VI. Aufteilung der möglichen Investitionen auf die Fabrikationssparten und auf Hilfs- und Nebenbetriebe	252

	Seite
VII. Ergebnisse der Return-on-investment-Rechnungen oder Rentabilitätsfeststellungen für größere Investitionen	252
VIII. Umsatz- und Ergebnisplanung	255
1. Allgemeines	255
2. Anfertigung eines Plangitters auf der Grundlage der Investitionsmöglichkeiten in den einzelnen Fabrikationssparten	257
a) Ermittlung der durch Return-on-investment-Rechnungen nicht belegten Investitionen für die Fabrikation	257
b) Jährlicher Umsatzzuwachs aus Investitionen für die Fabrikation (insgesamt)	257
c) Berücksichtigung der Umsatzentwicklung aus vorhandenen Fabrikationsanlagen (Sparte B)	260
d) Gesamt-Umsatzentwicklung nach Sparten	261
e) Kontrolle der Gesamt-Umsatzentwicklung durch Umsatz/Sachanlagevermögen-Kennzahl	262
f) Ergebnisplan	264
IX. Aufstellung des Zehnjahresplanes auf der Grundlage der zusammengefaßten Investitionsrechnungs-Ergebnisse	266
1. Prüfung der Durchführbarkeit der geplanten Investitionen aufgrund der standortbedingten Expansionsmöglichkeiten	266
a) Grundstücke	266
b) Rohstoffe	268
c) Sonstige Voraussetzungen	268
2. Zusammenfassung der als durchführbar erwiesenen Teilpläne zum verbindlichen Operationsplan	269
3. Konsequenzen aus dem Operationsplan und dessen Teilplänen, Delegation der Aufgaben und Aufträge	273
a) Unternehmensleitung	273
b) Abteilungen	273

Exkurs: Möglichkeiten zur Anwendung mathematischer Methoden und der Einsatz elektronischer Datenverarbeitungsanlagen als Hilfsmittel der Planung und der Plankontrolle 277

I. Allgemeines	277
1. Plan und Modell	277
2. Planung und Operations Research	279
3. Besonderheiten statistischer Methoden	280
II. Anwendbarkeit mathematischer Methoden bei Erstellung der Teilpläne	280
1. Umsatz- und Absatzplanung	281
2. Investitionsplanung	282
3. Material- und Lagerplanung	283
4. Kostenplanung	283

	Seite
5. Produktionsplanung	284
6. Finanzplanung	285
7. Zusammenfassung	285
III. Die Funktion von Datenverarbeitungsanlagen bei der Planung und Plankontrolle	286
IV. Zusammenfassung	287

Anhang

I. Beispiel für die Errechnung des Cash Flow mit anschließender Ermittlung der Rückflußzeit	291
1. Rechenfaktoren	291
a) Absatzschätzung	291
b) Produktionskapazitäten	292
c) Anlagekapital	292
d) Umlaufkapital	293
e) Kalkulatorische Abschreibungen	294
f) Kalkulatorische Zinsen	294
2. Errechnung der Bruttorendite	295
a) Selbstkosten bei Vollauslastung	295
b) Selbstkosten bei verschiedenen Beschäftigungsgraden	297
c) Bruttoergebnis und Bruttorendite	298
3. Errechnung der Nettoergebnisse und der Nettoernditen	299
4. Errechnung der Rückflußzeit	302
II. Die langfristige Umsatz- und Absatzplanung	303
1. Allgemeines	303
a) Zweck und Grundlagen	303
b) Organisation	304
2. Die Methodik der langfristigen globalen Umsatz- und Absatzplanung	305
a) Problemstellung	305
b) Langfristige globale Umsatzprognosen mit Hilfe mathematischer Methoden	306
aa) Korrelationsrechnung und Regressionsanalyse	306
bb) Trendrechnung	309
3. Beitrag der Marktforschung zur langfristigen Umsatz- und Absatzplanung	310
a) Die Nachfrage	311
aa) Input-Output-Analyse	311
bb) Verwendung veröffentlichter fremder Prognosen	312
cc) Extrapolation	312
dd) Regressionsanalyse	312
ee) Primäre Erhebung	312
ff) Qualitative Analyse	314

	Seite
b) Das Angebot	315
aa) Regressionsanalyse	315
bb) Extrapolation	315
cc) Primäre Erhebung und Aufschreibung	315
c) Das Produktionsverfahren	317
III. Prognose für die Umsatzentwicklung der Chemischen Industrie in der Bundesrepublik Deutschland	319
1. Problemstellung und Vorbemerkung zur Methode	319
2. Berechnung des Umsatzes der Chemischen Industrie für die Jahre 1965 bis 1974 aufgrund der Prognose für die Entwicklung des Sozialproduktes	319
a) Bemerkungen zur Projektion des Bruttosozialproduktes	319
aa) Allgemeines	319
bb) Korrektur der Prognose aufgrund von Neuberechnungen des Statistischen Bundesamtes	320
cc) Umrechnung der prognostizierten Werte auf die Preisbasis 1963 = 100	321
dd) Anpassung des BSP in den Jahren 1959 sowie 1961 bis 1964 an die geographische Abgrenzung der Sozialprodukt- berechnung für 1960	321
b) Korrelation zwischen dem BSP und den Umsätzen der Chemischen Industrie 1950 bis 1963	322
aa) Korrelationskoeffizient	322
bb) Regressionsgerade	322
c) Vervollständigung der BSP-Prognose durch Interpolation und Extrapolation	325
d) Errechnung der Umsätze der Chemischen Industrie aufgrund der Prognose	326
IV. Aktienemission und/oder Zuführung von Fremdkapital	331
1. Ausgabekosten	331
a) Aktienemission	331
b) Emission von Obligationen (Laufzeit 15 Jahre)	332
2. Laufende Kapitalkosten	332
a) Allgemeines	332
b) Kostenbeeinflussung durch ertrags- und vermögensabhängige Steuerbelastungen	332
aa) Aktienemission bzw. Dividendenzahlungen	332
bb) Obligationenemission bzw. Zinszahlungen	335
3. Belastungsvergleich Aktie — Obligation	336
4. Beseitigung der Kostenunterschiede durch Überpari-Emission	337
V. Ablösung der Vermögensabgabe	341
VI. Prüfung der Erfolgsmöglichkeiten neuer Produkte	345
Stichwortverzeichnis	349