

Mirko Waniczek

Planungsinstrumente

**Beitrag auf Basis eines Auszuges aus
Mirko Waniczek: Unternehmensplanung neu, Wien 2008**

Planungsinstrumente / Beispiele / Checklisten

Inhaltsverzeichnis

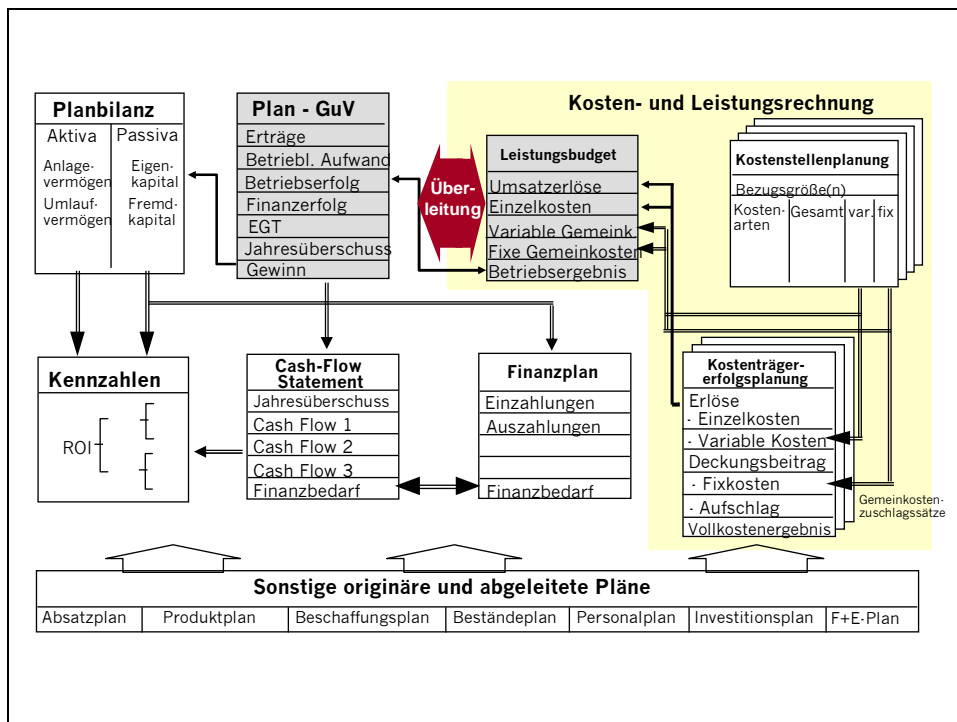
1	PLANUNGSINSTRUMENTE	4
1.1	ZUSAMMENHANG DER OPERATIVEN PLANUNGSINSTRUMENTE.....	4
1.2	LEISTUNGSBUDGET ALLGEMEIN.....	4
1.3	LEISTUNGSBUDGET NACH UMSATZ- VS. GESAMTKOSTENVERFAHREN	5
1.4	LEISTUNGSBUDGET DETAILSHEMA	7
1.5	BREAK-EVEN-ANALYSEN IM ZUGE DER PLANUNG.....	8
1.6	CASHFLOW.....	9
2	OPTIMIERUNG DER PLANUNGSINHALTE	11
2.1	PRÄMISSENBLATT	11
2.2	OPERATIONALISIERUNG VON ZIELEN IM ZUGE DER PLANUNG	13
2.3	REDUKTION DES DETAILLIERUNGSNIVEAUS.....	18
2.4	ANALYTISCHE PLANUNG VERSUS PLANUNGSVEREINFACHUNGEN.....	19
2.5	MAßNAHMENPLANUNG UND PLANUNG VON PROJEKTEN.....	20
3	OPTIMIERUNG DES PLANUNGSPROZESSES	22
3.1	ARBEITSTEILUNG ZWISCHEN CONTROLLING UND MANAGEMENT.....	22
3.2	PLANUNGSKALENDER	25
3.3	DEZENTRALE VS. ZENTRALE PLANUNGSAKTIVITÄTEN.....	26
3.4	INVESTITIONSPLANUNG, -GENEHMIGUNG UND -FREIGABE	29
4	CHECKLISTEN	31
4.1	QUALITÄT DER PLANUNG.....	31
4.2	OPERATIONALISIERUNG VON ZIELEN	31
4.3	THEMEN FÜR PLANUNGSPRÄMISSEN	32
4.4	VORBEREITUNG DER ERSTELLUNG EINES BUSINESS PLANS	32

4.5 WESENTLICHE INHALTE EINES BUSINESS PLANS	33
4.6 WESENTLICHE INHALTE EINES PLANUNGSHANDBUCHS	35
5 ARBEITSBLÄTTER	36
5.1 PLANUNGSPRÄMISSEN.....	36
5.2 PLANUNGSZIELE.....	37
5.3 MAßNAHMENPLANUNG	38
5.4 MAßNAHMENCONTROLLING	39
6 BÜCHER	40
7 ARTIKEL	41

1 Planungsinstrumente

1.1 Zusammenhang der operativen Planungsinstrumente

Das Ergebnis des Planungsprozesses ist eine integrierte GuV, Bilanz und Cashflow Planung.



1.2 Leistungsbudget allgemein

Das Leistungsbudget ist das detaillierte und auf kalkulatorischen Ansätzen basierende Pendant zur Gewinn- und Verlustrechnung für den Planungszeitraum. In der Regel erfolgt die Planung entlang einzelner Produkt oder Kundenkategorien. Leistungsbudgets sind grob nach folgendem Schema aufgebaut:

	Leistungsbudget Grobschema (Detail siehe unten)	Summe	Produktgruppe A	Produktgruppe B
	Geplante Erlöse	x	x	x
-	geplante variable Kosten zu Standardwerten	x	x	x
=	Deckungsbeitrag	x	x	x

-	geplante Fixkosten	x		
=	Betriebsergebnis	x		
+/-	Betriebsüberleitung	x		
+	kalkulatorische Kosten			
-	neutrale Aufwendungen			
=	Unternehmensergebnis	x		

Die Überleitung in ein Unternehmensergebnis lt. Gewinn- und Verlustrechnung ist aus zwei Gründen erforderlich:

- ▲ Es muss die voraussichtliche Ertragsteuerbelastung ermittelt werden.
- ▲ Der Finanzplan (der ja vom Unternehmensergebnis ausgeht) beruht auf pagatorischen Werten.

Die Bedeutung kalkulatorischer Kosten nimmt in der Praxis ab. Bei vollständiger Orientierung an externen Wertansätzen entfällt die Überleitung.

Das Leistungsbudget ist nach dem Schema einer Grenzplankostenrechnung aufgebaut. Das bedeutet, dass eine Trennung in variable, von der Leistungserstellung (bzw. Produktionsmenge) abhängige Kosten und in fixe (periodenabhängige) Kosten erfolgt.

Man unterstellt vereinfachend, dass die variablen Kosten proportional sind. Dadurch wird es erst möglich, einen gleichbleibenden Deckungsbeitrag zu berechnen. Daher führt jede Änderung des Beschäftigungsgrades zu einer gleichlaufenden Änderung der linearen variablen Kosten.

Die fixen Kosten werden durch Änderungen des Beschäftigungsgrades nicht beeinflusst.

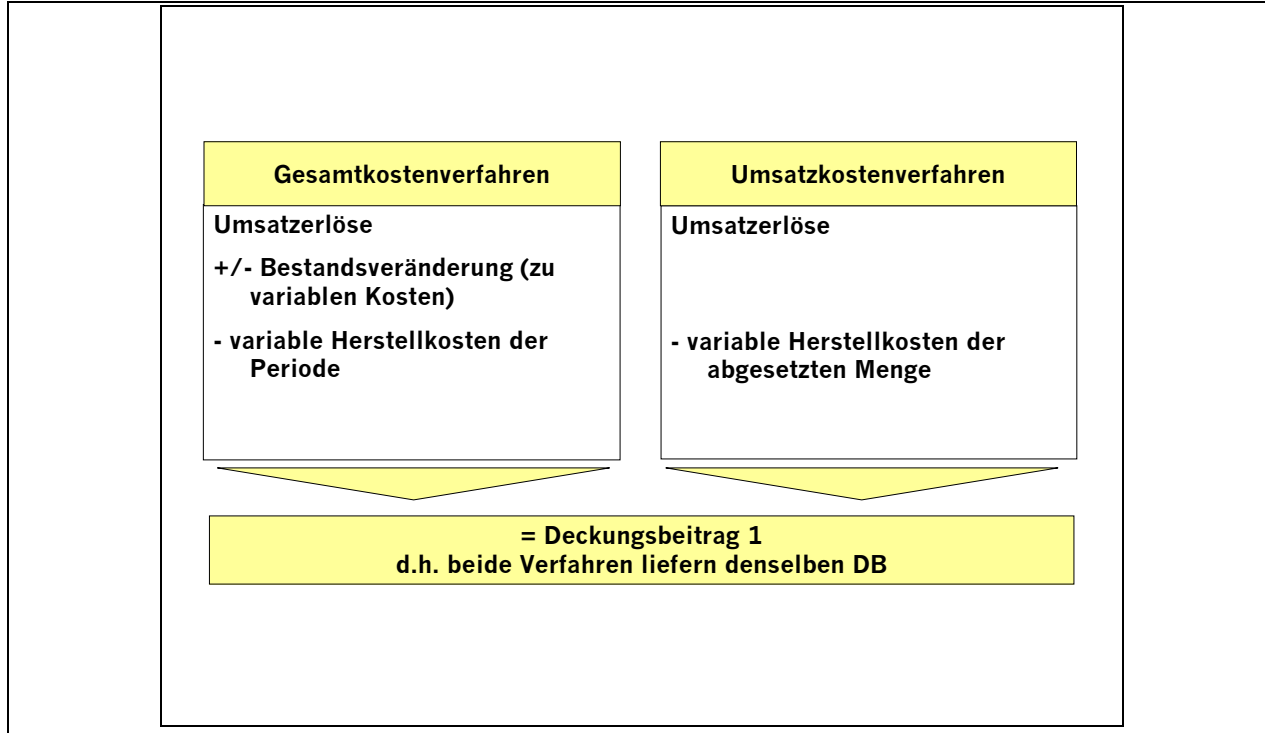
1.3 Leistungsbudget nach Umsatz- vs. Gesamtkostenverfahren

Die Gewinn- und Verlustrechnung kann nach dem Umsatz- oder Gesamtkostenverfahren aufgebaut sein. Die Unterscheidung ergibt sich aus Abweichungen zwischen produzierter und abgesetzter Menge.

Wenn lt. Planung mehr produziert als abgesetzt wird, spricht man von einer Bestandserhöhung. In diesem Fall wird in der Gewinn- und Verlustrechnung ein höherer Endbestand aktiviert, und gleichzeitig wird ein Teil der Aufwendungen neutralisiert. Wird mehr abgesetzt als produziert, tritt eine Bestandsminderung ein. Jener Teil des Anfangsbestandes, der abgebaut wird, wird in der Gewinn- und Verlustrechnung als zusätzliche Aufwendungen ausgewiesen.

Im Rahmen des Gesamtkostenverfahrens werden die Erlöse der Periode den gesamten Kosten der Periode gegenübergestellt. Das Ergebnis muss um die Bestandsveränderung korrigiert werden.

Bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens werden die Periodenerlöse dem Wareneinsatz unabhängig vom Produktions- oder Zukaufszeitpunkt gegenübergestellt. Das Umsatzkostenverfahren bedingt somit eine Kostenträgerrechnung und stellt damit eine höhere Anforderung an die Kostenrechnung.



Einkauf > Verkauf**				Einkauf < Verkauf			
		Stück	Preis			Stück	
Einkauf		1.000	7	Einkauf		800	
Verkauf		800	9	Verkauf		1.000	
fixe Kosten		1.000		fixe Kosten		1.000	
Umsatzkostenverfahren				Umsatzkostenverfahren			
Umsatz			7.200	Umsatz			9.000
Wareneinsatz***	-		5.600	Wareneinsatz	-		7.000
fixe Kosten	-		1.000	fixe Kosten	-		1.000
Periodenerfolg (Gewinn / Verlust)			600	Periodenerfolg (Gewinn / Verlust)			1.000
Gesamtkostenverfahren				Gesamtkostenverfahren			
Umsatz			7.200	Umsatz			9.000
Bestandsveränderung			1.400	Bestandsveränderung	-		1.400
Einkauf****	-		7.000	Einkauf	-		5.600
fixe Kosten	-		1.000	fixe Kosten	-		1.000
Periodenerfolg (Gewinn / Verlust)			600	Periodenerfolg (Gewinn / Verlust)			1.000

in einem Produktionsunternehmen:
 * produzierte Menge
 ** abgesetzte Menge
 *** variable Herstellkosten der abgesetzten Menge
 **** variable Herstellkosten der produzierten Menge

1.4 Leistungsbudget Detailschema

Das folgende Schema zeigt ein detailliertes Leistungsbudget nach dem Umsatzkostenverfahren. Das Beispiel entstammt einem Produktionsbetrieb:

Leistungsbudget Detailschema	
	Absatzmenge in Stück
*	Preis (HSK) / Stück
=	Bruttolöse
-	Rabatte in % der Bruttoerlöse
=	Nettoerlöse , davon
	Barerlöse in % der Nettoerlöse
	Zielerlöse in % der Nettoerlöse
-	Skonto (in % der Barerlöse)
=	bereinigte Erlöse
-	Vertreterprovision in % ber. Erlöse
-	Wareneinsatz
-	Fertigungsmaterialverbrauch
-	Materialgemeinkosten
-	Fertigungslöhne
-	Fertigungsgemeinkosten
=	variable Kosten
=	Deckungsbeitrag 1 (bereinigte Erlöse – variable Kosten)
-	Produktfixe Kosten
=	Deckungsbeitrag 2
=	Summe Deckungsbeiträge
-	fixe Personalkosten
-	kalk. Zinsen
-	kalk. Abschreibungen
-	sonstige fixe Kosten
=	Fixkosten
=	Betriebsergebnis
+	kalk. Zinsen
+	kalk. Abschreibungen

-	buchhalterische Zinsen
-	buchhalterische Abschreibung
-	Zuweisung unversteuerte Rücklagen
+	Auflösung unversteuerter Rücklagen
+/-	Standardumwertung
+	Auflösung langfristige u. kurzfristige Rückstellungen
-	Zuweisung langfristige u. kurzfristige Rückstellungen
=	Unternehmensergebnis vor Steuern (hrl.)
-	Steuern vom Einkommen und Ertrag
=	Unternehmensergebnis nach Steuern (hrl.)

1.5 Break-even-Analysen im Zuge der Planung

Im Zuge der Budgetierung sind Sensitivitäten und Szenarien zu überprüfen:

- ▲ Macht das Unternehmen Gewinn?
- ▲ Was passiert, wenn sich Preise, Menge oder der Sortimentmix verändern?
- ▲ Welchen Effekt haben Kostensteigerungen? Etc.

Die Break-even- oder Gewinnschwellenanalyse hilft, solche Fragen zu beantworten. Mit der Ermittlung des Break-even-Punktes wird jenes Umsatz- oder Absatzmengen volumen bestimmt, bei dem Vollkostendeckung eintritt. Man geht von geplanten Fixkosten und von geplanten variablen (proportionalen) Stückkosten aus. Der Break-even-Punkt ist vor allem ein Gefahrensignal: Bei Annäherung an diesen Punkt sind geeignete Maßnahmen (verstärkte Verkaufsanstrengungen, Änderung der Verkaufspolitik, Senkung der variablen Stückkosten oder Senkung der Fixkosten) zu setzen.

Vereinfacht (Ein-Produkt-Betrieb) kann der Mindestumsatz nach folgender Formel ermittelt werden:

$$p * x = v * x + f$$

p = Preis pro Stück

v = variable Kosten pro Stück

f = fixe Kosten

x = Mindestumsatzmenge

Durch Umformung ergibt sich folgende Formel:

$$x = f / (p - v)$$

Oder in Worten: Die Fixkosten werden durch den Deckungsbeitrag pro Stück dividiert.

In der Regel liegt ein Ein-Produkt-Betrieb nicht vor, weshalb der Mindestumsatz üblicherweise wertmäßig ermittelt wird:

$$(d * x) / 100 = f \implies x = (100 * f) / d$$

x = wertmäßiger Mindestumsatz

d = durchschnittlicher Deckungsbeitrag in Prozent des Umsatzes

Bei „d“ handelt es sich um den durchschnittlichen Deckungsbeitrag, der von einem angenommenen Produkt-Mix abhängig ist.

Außerdem ist die Kenntnis der Sicherheitsspanne von Bedeutung. Sie gibt an, um wie viel Prozent der Istumsatz vom Planumsatz abweichen kann, ohne dass das Unternehmen in die Verlustzone gerät. Sie berechnet sich folgendermaßen:

$$\text{Sicherheitsspanne} = (\text{Planumsatz} - \text{Mindestumsatz}) * 100 / \text{Planumsatz}$$

1.6 Cashflow

Neben der Existenzbedingung, Gewinn zu machen, ist die Aufrechterhaltung der Liquidität wesentlich. Dies erfordert eine genaue Planung.

Ein Finanzplan kann auf 2 Arten erstellt werden:

▲ Direkte Methode

Bei der direkten Methode werden die einzelnen Aufwands- und Ertragsposten in die entsprechenden Einnahmen und Ausgaben umgewandelt, soweit sie in der Planungsperiode anfallen.

▲ Indirekte Methode

Bei der indirekten Methode geht man vom Unternehmensergebnis nach Steuern gemäß dem Leistungsbudget aus, das anschließend um nicht einnahmewirksame Erträge und nicht ausgabewirksame Aufwendungen bereinigt wird. Danach sind die erfolgsneutralen Veränderungen in den Aktiva und Passiva, die zu Zahlungsvorgängen führen, zu berücksichtigen. Diese Methode wird in der Regel in der Praxis angewandt. Es ergibt sich somit folgender Aufbau(3):

Indirekte Cashflowberechnung	
	<i>Unternehmensergebnis nach Steuern</i>
+	buchhalterische Abschreibung (abnutzbare Anlagen)
+/-	Zuführung / Auflösung lfd. Rst.
=	<i>CF aus dem geplanten Unternehmensergebnis</i>
+/-	Erhöhung / Senkung Materialbestand
+	buchhalterische Abschreibung (nicht abn. Anlagen)
+/-	Zuführung / Auflösung Bewertungsreserve
-/+	Erhöhung / Senkung unfertige und fertige Erzeugnisse
-/+	Erhöhung / Senkung der Lieferforderungen
-/+	Erhöhung / Senkung des Bestandes an Handelswaren
-/+	Erhöhung / Senkung sonstiges UV
-/+	Erhöhung / Senkung ARA
+/-	Erhöhung / Senkung Rst. veranlagte Steuern
+/-	Erhöhung / Senkung der sonstigen kfr. Rst.
+/-	Erhöhung / Senkung Lieferantenkredite
+/-	Erhöhung / Senkung sonstige Verb.
+/-	Erhöhung / Senkung PRA
=	<i>CF aus Veränderungen des working capitals</i>
=	<i>CF aus der laufenden Geschäftstätigkeit</i>
·	Anschaffung abnutzbares AV
·	Anschaffung nicht abnutzbares AV
-/+	Gewährung / Tilgung Kredit & Anleihen & Darlehen
=	<i>CF aus der Investitionstätigkeit</i>
+	Aufnahme lfr. Bankkredite
·	Tilgung lfr. Bankkredite
=	<i>Zwischensumme Fremdfinanzierung</i>
+	Kapitalerhöhung
·	Kapitalherabsetzung
·	Dividenden
+/-	Privateinlagen / Privatentnahmen
+	sonstige Kapitaleinzahlungen

=	<i>Zwischensumme Eigenfinanzierung</i>
=	CF aus der Finanzierungstätigkeit
=	Überschuss / Unterdeckung
=	Deckung des Bedarfs bzw. Verwendung des Überschusses >> Gutschrift auf das Bankkonto >> Deckung über einen zusätzlichen Bankkredit

2 Optimierung der Planungsinhalte

2.1 Prämissenblatt

Ein häufiges Planungsproblem sind fehlende Prämissen bzw. eine fehlende oder unklare Trennung zwischen Zielen und Planungsprämissen. Prämissen sind Annahmen über relevante Rahmenbedingungen der Planung. Ziele formulieren auf Basis dieser Rahmenbedingungen angestrebte Planwerte.

Beispiel: der Planung kann die Prämisse eines stagnierenden Marktes zugrunde liegen, dennoch muss daraus nicht ein umsatzseitiges Nullwachstumsziel resultieren. Ein realistisches Planungsziel könnte z.B. eine 3%-ige Umsatzsteigerung durch Verdrängung sein, eine 20%-ige Umsatzsteigerung könnte auf Basis der zugrundeliegenden Annahme nur durch externes Wachstum erklärt werden.

Prämissen betreffen meist allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen und stellen Annahmen über folgende Entwicklungen dar:

Volkswirtschaftliche Entwicklungen

allgemeines Wirtschaftswachstum

Inflation

Zinssätze

Wechselkurse, etc.

Marktbedingungen

Preisentwicklungen der relevanten Beschaffungsmärkte

Preisentwicklungen der relevanten Absatzmärkte

Volumens- und Kapazitätsentwicklungen in der Branche

Marktverhalten der Konkurrenz (Preis-, Vertriebs- und Produktpolitik)

angenommene Entwicklungen wesentlicher Kostenpositionen (z.B. kollektivvertragliche Erhöhungen, Energiekosten, Abgaben)

technologische Entwicklungen, etc.

Die Verankerung von Prämissen im Planungsprozess muss instrumentell gelöst werden. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, ein Prämissenblatt einzuführen, das alle im Unternehmen relevanten Prämissen einschließlich der angenommenen Wertausprägungen enthält. Die taxative Liste der gesamtunternehmensweit relevanten Prämissen wird vom Top-Management unterstützt durch das Controlling und Fachexperten festgelegt. Die Prämissen werden dann von jeweils einer verantwortlichen Stelle festgelegt und vom Management freigegeben.

Beispiel: die angenommene Zinsentwicklung wird meist im Treasury und die erwartete Kollektivvertragssteigerung von der Personalabteilung festgelegt.

Das erarbeitete Prämissenblatt wird im Zuge des Planungsstarts kommuniziert und steht damit zeitgerecht allen Planenden zur Verfügung.

Mindestinhalte eines Prämissenblatts sind:

- ▲ **Prämisse:** Arbeitsbezeichnung der Prämisse (z.B. Preis Rohöl Brent free on board Rotterdam)
- ▲ **Festlegung / Relevanz:** Kennzeichnung der Planungsbereiche, die diese Prämisse zu berücksichtigen haben, bei Bedarf sind bereichsspezifisch unterschiedliche Werte zu dokumentieren (z.B. Annahme Marktwachstum für Vertrieb im Inland x%, im Ausland y%).

zielle Ziele häufig unausgewogen, indem eine gewinn- und verlustrechnungsorientierte Rentabilitätsbetrachtung dominiert und andere Aspekte nicht abgedeckt sind.

Je nach Relevanz können diese Fixstarter durch weitere Ziele ergänzt werden, wobei hier nicht mehr Anspruch bestehen muss, diesPPe Ziele für alle Bereiche zu formulieren.

zu Planungsstart formuliertes Konzernziel	Eignung als Vorgabe für nachgelagerte Bereiche
Unternehmenswert = 1 Mrd EUR	▲ ungeeignet, da nicht übertragbar (keine Vorgabe für den Wertbeitrag einzelner Bereiche)
EBIT = 100 Mio. EUR	▲ ungeeignet, da nicht übertragbar (keine differenzierte Vorgabe für EBIT einzelner Bereiche) ▲ die Sinnhaftigkeit von Absolutzielen ist generell zu hinterfragen (z.B. Umsatz 1 Mrd. EUR mit 10% EBIT-Marge führen zum selben Ergebnis wie Umsatz 500 Mio. EUR mit 20% EBIT-Marge)
EBIT-Marge = 10%	▲ prinzipiell übertragbar, aber als Wert nicht sinnvoll, da als Durchschnittsziel des Konzerns als Messlatte für einzelne Bereiche systematisch zu hoch oder zu niedrig
EGT = 90 Mio. EUR	▲ ungeeignet, siehe Problematik Absolutziele ▲ inhaltlich teilweise redundant zu EBIT, Nutzen der Redundanz ist zu überprüfen ▲ ein EGT-Ziel ist auf nachgelagerter Ebene nur dann relevant, wenn die Verantwortung für Beteiligungs- und Finanzergebnis auch auf nachgelagerten Ebenen verankert ist
Operativer Cash Flow = 200 Mio. EUR	▲ ungeeignet, siehe Problematik Absolutziele ▲ ein Cash-Flow-Ziel sollte mit den Investitionsbedarfen der Bereiche verknüpft werden (z.B. ein Bereich darf nur halben operativen Cash Flow reinvestieren, andere Bereiche bekommen deutlich höhere Investitionsbudgets zur Verfügung gestellt)
WACC = 8%	▲ kein Ziel, sondern Prämisse (Ausnahme: Bilanzstruktur soll via Planung kostengünstiger gestaltet werden, hier stellt sich wieder die Frage, ob dies in die Verantwortung nachgelagerter Bereiche fällt)
Return Spread >= 2%	▲ für zweite Ebene geeignet ▲ Forderung, x% über Kapitalkosten zu verdienen, kann als Forderung auch bereichsübergreifend formuliert werden und führt aufgrund unterschiedlicher Geschäftsrisiken und Kapitalkosten auch nicht zu einer undifferenzierten Renditeforderung

Abbildung: Probleme von Konzernzielen als Top-down-Zielvorgaben

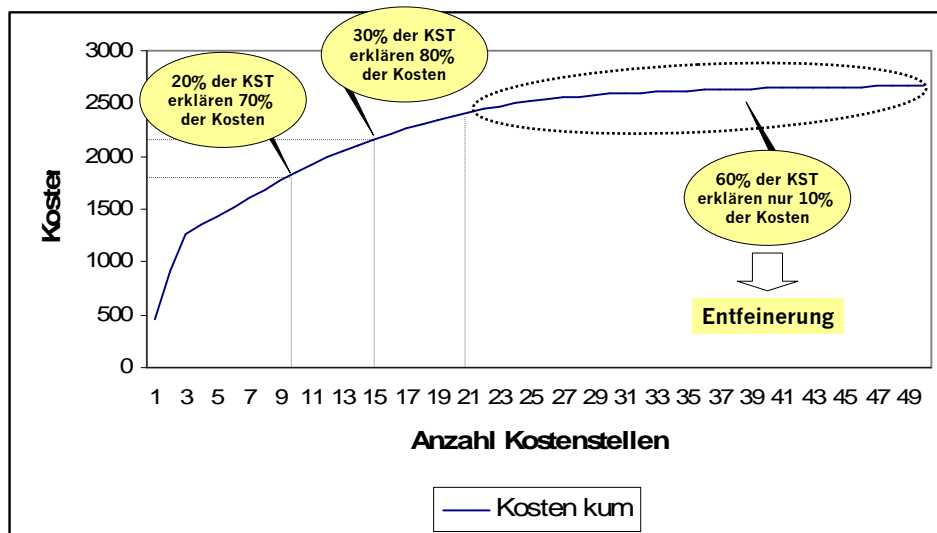
zu Planungsstart zu formulierendes Ziel	Anmerkung
Finanzielles Oberziel	
ROCE \geq WACC + 2%	<ul style="list-style-type: none"> ▲ relatives Ziel, kann bis auf Widerruf aufrechterhalten bleiben ▲ wertorientierte Größe kann auf dieser Basis ermittelt werden
Finanzielle „Fixstarter“	
Umsatzrentabilität Spanne EBIT-Marge Kapital- oder Vermögensrentabilität ROCE ROFA	<ul style="list-style-type: none"> ▲ je nach Geschäftsmodell sollten umsatz- und kapital- oder vermögensorientierte Ziele gepaart werden ▲ Verantwortungsaspekte können über die Wahl der Ergebnisgröße (z.B. EBIT, EBITD, EBITDA, EGT) oder Assetgröße (z.B. Capital Employed , Fixed Assets) berücksichtigt werden
Finanzierung Operativer Cash-Flow Free Cash-Flow	<ul style="list-style-type: none"> ▲ auch beim Cash-Flow könnte ein Relativziel gebildet werden (z.B. Cash-Flow-Umsatzrate), diese Größe ist allerdings für das Management häufig abstrakt ▲ wichtig ist bei der Formulierung eines Absolutziels, dass dieses differenziert je Bereich formuliert wird ▲ ein meist sinnvoller Konnex zu Investitionszielen kann über ein Free-Cash-Flow-Ziel formuliert werden, dieses Ziel muss aber in einer Wachstumsphase negativ sein
Investitionen Investitionsbudget (nach Verwendungszweck)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Investitionen werden trotz aller Vorbehalte gegen Absolutziele meist aufgrund der klaren Kommunizierbarkeit absolut formuliert, denkbar wäre allenfalls eine Änderung zur Vorperioden (Vorjahr +/- x%) ▲ an der Schnittstelle zur Strategie ist im Gegensatz zur üblichen Trennung nach Anlageklassen eine

zu Planungsstart zu formulierendes Ziel	Anmerkung
	Trennung der Investitionen nach ihrem Verwendungszweck (Wachstum, running business,...) sinnvoll
▲ Sonstige (Finanz-)Ziele	
Working Capital Forderungstage Reduktion Fremdleistungen,...	▲ je nach Geschäftsmodell und strategischer Zielsetzung können noch diverse weitere Finanzziele sinnvoll sein
▲ Strategische Ziele	
Marktstellung Marktanteil relativer Marktanteil	<p>▲ in Strategien häufig formulierte angestrebte Top-X-Positionen sind in Form von Marktanteilszielen klar zu formulieren</p> <p>▲ Marktanteilsziele sind häufig auf nachgelagerter Ebene mit homogenen Geschäften leichter zu formulieren als auf Unternehmens- oder Konzernebene, im Extremfall kann kein sinnvolles Ziel auf Konzernebene formuliert werden</p>
Risiko risk on profit (z.B. EBIT)	▲ ein wesentliches Element der Strategiekonzeption ist es, den „Risikoappetit“ festzulegen, dies ist durch eine angestrebte maximale Chancen-/Risikoabweichung einer finanziellen Zielgröße (z.B. EBIT) abzubilden
Innovation F&E-Quote Neuproduktanteil	<p>▲ je nach Relevanz kann es sinnvoll, sein, auch das Thema Innovation prominent in Zielvorgaben zu integrieren</p> <p>▲ bei einer klassischen F&E-Quote ist zu beachten, dass %-Relationen einer Basisgröße (Umsatz oder Kosten) eine prozyklische Wirkung haben und dadurch Fehlsteuerungen auslösen können</p>

2.3 Reduktion des Detaillierungsniveaus

Die Planung wird in der Praxis oft mit hohem Aufwand in ein nicht mehr steuerungsrelevantes Detail getrieben. Das tiefe Detaillierungsniveau resultiert dabei vielfach aus sehr tief gegliederten Strukturen der Istrechnung und deren unreflektierte Übernahme in die Planung.

Vor der Festlegung, in welchen Bereichen die Planung von der Iststruktur abweicht und ein aggregierteres Niveau abbildet, empfiehlt es sich, das Detaillierungsniveau der Isterfassung selbst zu hinterfragen und soweit sinnvoll zu reduzieren. Auch für Controllingobjekte wie Kostenarten, Kostenstellen oder Kostenträger lässt sich eine ABC-Analyse durchführen und in Anwendung der 80/20-Regel Veränderungen im Detaillierungsniveau (A-Objekte bei Bedarf tiefer gliedern, C-Objekte streichen und zusammenfassen) einleiten.



Prinzipiell bewähren sich folgende Ansätze der Planungsvereinfachung:

Planungsobjekt	Umsetzung in der Planung
Kostenarten	Planung weitestgehend auf Ebene der Istkostenarten, Nutzung von Plankostenarten in jenen Bereichen, in denen Strafung detaillierter Istkostenarten nicht möglich ist
Kostenstellen	Planung auf Ebene der einzelnen Kostenstelle, keine Divergenz zwischen Plan- und Iststruktur
Kostenträger (Projekte, Aufträge, Produkte)	starke Aggregation nach Maßgabe der Handhabbarkeit in der Planung

2.4 Analytische Planung versus Planungsvereinfachungen

Im Sinne einer ressourcenschonenden, pragmatischen Planung erscheint es sinnvoll, selektiv Vereinfachungen in der Planung, also Fortschreibungen und pauschale oder indikatorbasierte Planungen, zuzulassen.

Planungsthema	analytische Planung	vereinfachte Planung (pauschal, indikatorbasiert oder Fortschreibung)
Absatz / Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▲ A-Kunden ▲ A-Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ C-Kunden pauschal ▲ C-Produkte pauschal
Material-/Wareneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▲ kritische Einsatz-/Rohstoffe 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Wareneinsatz als % vom Umsatz indikatorbasiert
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▲ dominant analytische Planung 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ -
Abschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Ermittlung der Neu-Afa 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Alt-Afa-Fortschreibung ▲ Investitionstopf für laufende Investitionen ("Programminvestitionen" pauschal) ▲ Annahme Halbjahres-Afa für Programminvestitionen pauschal
sonstiger Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> ▲ nur für unternehmensbezogen wesentliche 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ potenziell alle anderen Positionen als indikatorbasierte

Planungsthema	analytische Planung	vereinfachte Planung (pauschal, indikatorbasiert oder Fortschreibung)
	Kostenposition, z.B. ▲ Fremdleistungen oder ▲ IT- und Kommunikationskosten	Kostentangente

2.5 Maßnahmenplanung und Planung von Projekten

Die Maßnahmenplanung ist ein weißes Feld in der Planung. Die Planungsaktivitäten enden typischerweise damit, dass Planwerte zwar detailliert erarbeitet werden (z.B. Deckungsbeitrag je Kunde, Plankosten je Kostenart), die Maßnahmen, die gewährleisten sollen, dass diese Budgetwerte auch im Ist realisiert werden (z.B. Reduktion der Fremdleistungen um 20%) bleiben aber häufig undurchdacht und nahezu immer undokumentiert.

Wesentliche Aktivitäten zumindest des Folgejahres, besser noch im Zeithorizont der Mittelfristplanung, sollten daher explizit festgehalten und damit auch kontrollbar gemacht werden. Es muss aus pragmatischen Gründen eine Filterung vorgenommen werden, um Maßnahmen als „strategische Maßnahmen“ zu definieren und daher auch explizit in der Planung zu berücksichtigen. Neben sensiblen Inhalten, z.B. kundenseitig wirksamen Maßnahmen, dienen auch Größenkriterien oder die organisatorische Tragweite als Abgrenzungsmerkmale.

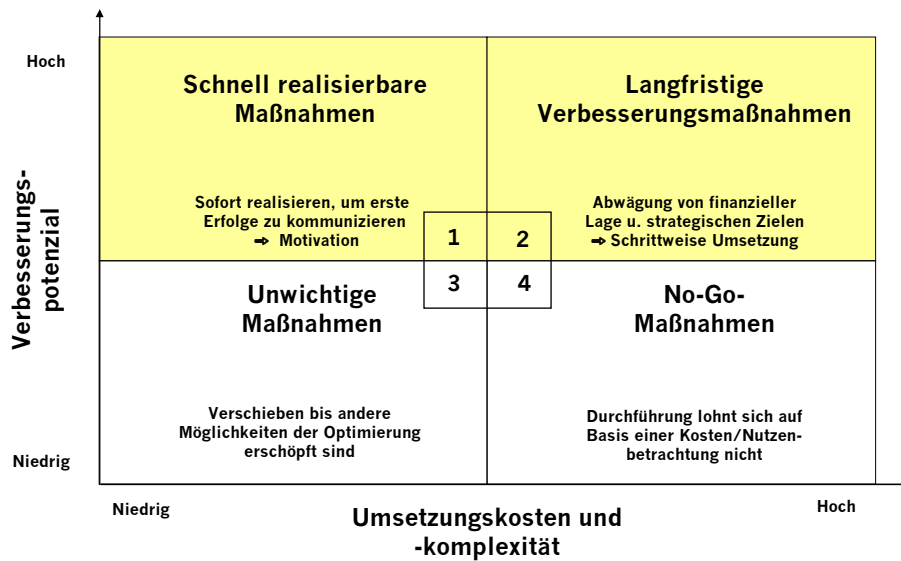
Merkmal strategischer Maßnahmen (einzeln oder in Kombination relevant)	Beispiel
strategisch relevant	▲ Reorganisation (Zentralisierung, Dezentralisierung,...) ▲ Veränderung der Make-or-Buy-Struktur ▲ Rationalisierung ▲ Veränderung der Marktaktivitäten ▲ Maßnahmen in Korrespondenz zu Investitionsprogramm

Merkmal strategischer Maßnahmen (einzeln oder in Kombination relevant)	Beispiel
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Kooperationen und Allianzen ▲ Beteiligungen, Beteiligungsstrukturen ▲ Umsetzung funktionaler Strategien ▲ ...
wirtschaftlich wesentlich	▲ Veränderung Umsatz oder Kosten > x Mio. €
Projektorganisation zur Umsetzung nötig	▲ Reporting in Steering Committee
unternehmensübergreifend	▲ mehrere Töchter des Konzerns betroffen
explizite Entwicklungsmaßnahmen	▲ Projekt im Rahmen einer HR-Initiative

In der Maßnahmenplanung ergibt sich ähnlich der Investitionsplanung in der Praxis häufig ein Priorisierungsbedarf. Die formulierten Maßnahmen lassen sich anhand von zwei Dimensionen klassifizieren und daraus eine Aussage hinsichtlich deren Priorität ableiten:

- ▲ Welches (Ergebnis-)Verbesserungspotenzial steckt in der Maßnahme?
- ▲ Wie hoch sind Umsetzungskomplexität und –kosten einer Maßnahme?

Die Einschätzung erfolgt hierbei aus pragmatischen Gründen auf Basis einer groben monetären und inhaltlichen Bewertung entlang der beiden Dimensionen. Abschließend lässt sich ein Portfolio konstruieren, woraus sich konkrete Handlungsempfehlungen zur Priorisierung der Maßnahmen ableiten lassen.



3 Optimierung des Planungsprozesses

3.1 Arbeitsteilung zwischen Controlling und Management

Die Zusammenarbeit von Management und Controlling stellt ein weites Feld an Problemen, die häufig in der Planung besonders offensichtlich zu Tage treten, dar. An einem Ende des Problemkontinuums steht ein autoritäres Management, das das Controlling in einer rein administrativen Planungsfunktion einsetzt. Am anderen Ende des Problemkontinuums steht ein Management, das sich aus der Verantwortung stiehlt und vom Controlling im Rahmen von Zielvorgaben sowie der Überarbeitung und Präsentation von Plänen de facto ein managementähnliches Agieren erwartet und es damit überfordert.

Für eine optimierte Planung ist es wichtig, eine klare Verantwortungsabgrenzung und Arbeitsteilung zwischen Controlling und Management zu erarbeiten. Die Aufgaben und Verantwortungen ändern sich dabei in den einzelnen Planungsinstrumenten nicht wesentlich.

Controlling	Top-Management	Operatives Management
In der Planungsvorbereitung		
<p>Aufstellen des Planungskalenders</p> <p>Aktualisierung und Freigabe des Planungshandbuchs</p> <p>Vorbereiten von Planungsprämissen</p> <p>Bereitstellung der Datengrundlagen (z.B. Vorschauwerte)</p> <p>Plausibilisierung von Zielvorgaben</p> <p>Vorbereitung der Planungswerkzeuge (Formblätter, Applikationen, etc.)</p> <p>Festlegung des Detaillierungsniveaus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Freigabe der Planungsprämissen ▲ Konkretisierung und Top-down-Vorgabe von monetären und nicht-monetären Zielen ▲ Vorgabe der wichtigsten Planungstermine 	<p>.</p>
Planungsbegleitend		
<p>Koordination des Planungsprozesses</p> <p>Plausibilisierung und Verdichtung der Teilpläne / Unterstützung bei der Qualitätsverbesserung in der Planung</p> <p>Unterstützung komplexerer Abstimmungsaktivitäten</p> <p>Begleitung der Planungsgespräche</p> <p>Unterstützung des Linien-Managements und anderer planender Stellen</p> <p>Administration der Planungsschleifen, Versionierung der Planung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Abstimmung der Budgets nach oben (Eigentümer) und unten (Linien-Management) ▲ inhaltliche Budgetänderungen ▲ Freigabe der Einzelbudgets ▲ Durchführung Zielvereinbarung und Verknüpfung mit monetären Gehaltsbestandteilen 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ kritische Überprüfung der Ziele ▲ Planung und Kommentierung ▲ multilaterale Abstimmung ▲ Erarbeitung der Umsetzungsmaßnahmen ▲ Erstellung von Szenarien und Budgetalternativen

Nach Beschlussfassung und Freigabe		
Saisonalisierung der Planung	-	-
Systemtechnische zur Verfügung Stellung der Plandaten für unterjährige Reportingprozesse		

3.2 Planungskalender

Die Planung ist allein aufgrund der hohen Anzahl beteiligter Funktionen und Personen, sowie der Überarbeitungs- und Abstimmungsschleifen ein komplexer Prozess, der gut vorbereitet und strukturiert werden muss, um termingerecht qualitätsvolle Ergebnisse zu liefern. Ein Planungskalender mit Terminen und Verantwortlichkeiten ist geeignet, diese Koordinationsaufgabe zu unterstützen. Das Beispiel zeigt einen einfachen Excel-Planungskalender bei dem zusätzlich zu den Terminen auch eine grafische Darstellung möglich ist. Wichtig ist die Definition der Verantwortung für die Durchführung der einzelnen Planungsschritte. In der Praxis hat sich bewährt neben den Planterminen auch die Isttermine laufend zu protokollieren. Damit können nicht nur Verzögerungen dokumentiert werden, sondern auch die Qualität zukünftiger Planungskalender verbessert werden.

Planungskalender weisen häufig nur die Deadlines, d.h. Endtermine, zu denen gewisse Planungsergebnisse vorliegen müssen, aus. Es ist zu empfehlen, auch Starttermine festzulegen und dies nicht den einzelnen Planungsfunktionen zu überlassen. Dezentral selbständig begonnene Planungsaktivitäten sind häufig ineffizient, da aufgrund noch fehlender zentraler Vorgaben oder Annahmen diese Planungsergebnisse überarbeitet werden müssen und Ressourcen – zwar in gutem Willen – aber doch vergeudet wurden.

Planungskalender
Stand <Datum>

Planungsschritt	Planungshandbuch (Kapitel)	Verantwortlich	Juli	August	September	Oktober	November	Plan 2007		Ist 2007	
								Start	Ende	Plan	Ende
Planungsvorbereitung											
Aktivität 1	1.1.	Hr. Maier	■					01.07.07	14.07.07	01.07.07	20.07.07
Aktivität 2	1.2.	Hr. Maier	■					14.07.07	20.07.07	01.07.07	14.07.07
Strategische Planung											
Aktivität 1	1.1.	Hr. Maier						01.07.07	14.07.07	01.07.07	20.07.07
Aktivität 2	1.2.	Hr. Maier						14.07.07	20.07.07	01.07.07	14.07.07
Mittelfristplanung											
Aktivität 1	1.1.	Hr. Maier						01.07.07	14.07.07	01.07.07	20.07.07
Aktivität 2	1.2.	Hr. Maier						14.07.07	20.07.07	01.07.07	14.07.07
Operative Planung											
Aktivität 1	1.1.	Hr. Maier						01.07.07	14.07.07	01.07.07	20.07.07
Aktivität 2	1.2.	Hr. Maier						14.07.07	20.07.07	01.07.07	14.07.07
Forecasts											
Aktivität 1	1.1.	Hr. Maier						01.07.07	14.07.07	01.07.07	20.07.07
Aktivität 2	1.2.	Hr. Maier						14.07.07	20.07.07	01.07.07	14.07.07

Um ergänzend zu den Vorgaben des Planungskalenders tatsächlich Termintreue sicherzustellen, bieten sich folgende organisatorische Maßnahmen an:

- ▲ Die Terminplanung obliegt dem Controlling, die Termine müssen aber mit dem Top-Management abgestimmt sein.
- ▲ Das Top-Management muss die Terminplanung uneingeschränkt unterstützen, d.h. es darf auch bei den eigenen Meilensteinen, von denen einige am Anfang des Planungsprozesses liegen (z.B. Freigabe der Prämissen, Kommunikation der Top-down-

Vorgaben) nicht säumig sein. Pünktlichkeit kann nur einfordern, wer selbst auch pünktlich ist.

- ▲ Neben den Terminen müssen Zuständigkeiten klar definiert sein. Terminüberschreitung treten häufig auch aufgrund einer unklaren Kompetenz- und Aktivitätenabgrenzung auf. Es muss klar festgelegt werden, wer was bis wann abzuarbeiten hat, auch auf welche Vorergebnisse dabei aufgebaut werden kann.
- ▲ Der kritische Pfad, d.h. Planungsprozesse die wegen Abstimmungsnotwendigkeiten sequenziell ablaufen und nicht weiter beschleunigbar sind, muss allen relevanten Stellen bekannt sein, um den „moralischen“ Druck auf die entlang des kritischen Pfades Planenden zu erhöhen.
- ▲ Planung ist „people business“, d.h. einzelne Planungsschritte können nur durch spezifische Personen abgedeckt werden. Diese Personen müssen zum Planungszeitpunkt verfügbar sein, eine Urlaubsplanung hat dies zu berücksichtigen.

In Ergänzung zu den organisatorischen Maßnahmen bestehen auch instrumentelle Ansätze, die Termintreue zu erhöhen. Über eine Workflow-Lösung (s. Tools und Trends) kann das Controlling rascher erkennen, aus welchen Bereichen Verzögerungen erwartbar sind und so zeitnahe Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten.

3.3 Dezentrale vs. zentrale Planungsaktivitäten

Es ist klar zwischen einer Geschäftsverantwortung und der operativen Durchführung der Planungsaktivität zu unterscheiden. Zentrale Planungsaktivitäten stellen in vielen Fällen eine „Planungsdienstleistung“ für die Geschäftsverantwortlichen dar, um deren Planungsaufwand zu reduzieren und gleichzeitig Planungsfehler zu vermeiden, ohne aber deren inhaltliche Verantwortung zu unterminieren.

Planungsthema	zentrale Aktivität	dezentrale Aktivität
Absatz / Umsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Preisplanung (falls dezentral keine Kompetenz) ▲ Key Accounts (falls dezentral keine Kompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Preisplanung brutto / netto ▲ Mengenplanung
Material-/Wareneinsatz	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Preisplanung (falls dezentral keine Kompetenz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Mengenplanung
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Quantifizierung der Personalkosten ▲ Fortschreibung der Parameterwerte (z.B. KV-Erhöhung) zur Ermittlung vorläufiger Personalkosten ▲ Lohnarten-/ kostenartenweise Quantifizierung der Personalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Basisdaten für die Quantifizierung ▲ Kapazitäten und deren Veränderung (Ein-, Austritte, Änderungen im Beschäftigungsgrad, Kostenstellenverschiebungen) ▲ Ca.-Bruttogehalt für Nachbesetzungen ▲ Zeitpunkte der Kapazitätsveränderungen ▲ Anzahl Überstunden (evtl. getrennt nach Qualifikationsprofilen) ▲ beeinflussbare Teile der freiwilligen Sozialleistungen und Prämien
Abschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Quantifizierung der Abschreibungen ▲ Fortschreibung der Alt-Afa ▲ Festlegung Nutzungsdauern nach Investitionsklassen ▲ Ermittlung der Neu-Afa auf Basis der Investitionsplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Investitionsplanung ▲ Investitionsbetrag ▲ Zeitpunkt der Inbetriebnahme ▲ Festlegung Nutzungsdauern abweichend von Investitionsklassen

Planungsthema	zentrale Aktivität	dezentrale Aktivität
Sonstiger Aufwand	<ul style="list-style-type: none">▲ Mieten▲ Versicherung▲ Energie (Basisenergie)	<ul style="list-style-type: none">▲ alle anderen Positionen

3.4 Investitionsplanung, -genehmigung und -freigabe

Zur Abwicklung der Investitionsplanung sind 3 Prozessvarianten denkbar:

1. Einzelinvestitionsplanung und -freigabe im Zuge des Budgets

Großinvestitionen sind standardmäßig im Zuge der Budgetierung zu planen, einzeln zu beantragen und mit einer Investitionsrechnung zu quantifizieren. Im Zuge der operativen Planung werden Investitionen genehmigt, verschoben oder grundsätzlich abgelehnt. Es ist aus Planungsprozessgesichtspunkten sinnvoll, mit der Akzeptanz einer Investition im Budget gleichzeitig auch die Durchführungserlaubnis und den Mittelabruf im Folgejahr freizugeben. Eine Einzelinvestition würde damit einmal behandelt und entschieden werden. Bei positiver Entscheidung im Rahmen der Budgetierung wird im Folgejahr nur noch exekutiert.

Es können unter pragmatischen Gesichtspunkten nie alle Investitionen als Einzelinvestitionen geplant werden, die Anzahl der Kleininvestitionen ist in der Regel zu hoch. Unternehmensspezifisch ist eine Betragsgrenze festzulegen, die Einzelinvestitionen von „Topfinvestitionen“ trennt. Innerhalb der Topfinvestitionen kann dann noch immer entschieden werden, ob unterjährig ein größenabhängig differenziertes Vorgehen sinnvoll ist.

2. Pauschale Investitionsplanung im Budget und Einzelbeantragung und -genehmigung unterjährig

Als Alternative zur Einzelbudgetierung können Investitionen betragsmäßig pauschal budgetiert werden, dies macht aber jedenfalls nötig, unterjährig im Detail Investitionen zu beantragen und entscheiden zu lassen.

In der Praxis ist diese Vorgehensweise selten anzutreffen, da aus vorgelagerten Strategie- und Marktdiskussionen heraus wesentliche notwendige Investitionsbedarfe bereits diskutiert und teilweise festgelegt werden. Ein Rückbau dieser bereits vorhandenen Informationen auf eine vereinfachte Pauschalplanung spart hiermit kaum Planungsressourcen.

3. Einzelinvestitionsplanung im Zuge des Budgets sowie Einzelbeantragung und -genehmigung unterjährig

In der Praxis wird meist mit Gürtel und Hosenträger gearbeitet. Große Investitionen werden im Zuge der Budgetierung einzeln geplant, selbst bei Aufnahme ins Investitionsbudget ist damit allerdings noch nicht die Freigabe zur Durchführung erteilt. Diese Investitionen müssen unterjährig nochmals, bisweilen vereinfacht beantragt und genehmigt werden.

Dem Vorteil der doppelten Kontrolle der Verwendung der Investitionsmittel steht der Nachteil des administrativen Aufwands gegenüber. Man kann natürlich argumentieren, dass der administrative Aufwand im Vergleich zu exorbitanten Investitionsvolumina irrelevant ist, allerdings könnte man genauso davon ausgehen, dass eine Einmalbehandlung und die vorhandene Managementkompetenz ausreichend Sicherheit bieten, unnötigen administrativen Aufwand zu vermeiden. Der Zugewinn an Entscheidungssicherheit ist letztendlich dem administrativen Aufwand gegenüberzustellen.

Um das Investitionsbudget auch inhaltlich stärker mit der Strategie zu verknüpfen, empfiehlt es sich, für folgende strategierelevante Investitionskategorien Ziele zu formulieren und zu verfolgen:

- ▲ Wachstumsinvestitionen
- ▲ Restrukturierungsinvestitionen
- ▲ Investitionen in das „running business“

Eine solche Systematisierung bringt in der Querschnittsbetrachtung wichtigere Informationen als eine konventionelle Klassifizierung nach Anlagenklassen laut Bilanzschema. Zudem wird erst bei Aufstellung einer strategieorientierten Investitionsklassifizierung offensichtlich, dass selbst bei propagierten Wachstumsstrategien die meisten Investitionen in das running business oder den sonstigen Bereich gehen. Gleichzeitig sensibilisiert diese Kategorisierung auch, dass die Verschiebung einer Investition, vor allem einer Wachstumsinvestition, für das Geschäft problematisch ist und keinen gelungenen Beitrag zur Budgetsanierung darstellt.

4 Checklisten

4.1 Qualität der Planung

Fragen zur Überprüfung der Qualität der Planung

- ▲ Ist die Planung zielführend und realistisch?
- ▲ Sind Analysen und Vorschauen als Basis der Planung ausreichend?
- ▲ Sind Maßnahmen geplant oder werden primär Zahlen fortgeschrieben?
- ▲ Alles ökonomisch logisch? Auch richtig gerechnet?
- ▲ Wird die Kontinuität gewahrt?
- ▲ Sind strategische und operative Budgets verzahnt?
- ▲ Sind operative Teilpläne integriert?
- ▲ Wurden Verantwortliche eingebunden?
- ▲ Wurde iterativ geplant?
- ▲ Wurden „Wenn..., dann...“ – Alternativen überlegt?
- ▲ Sind noch Sicherheitspolster in den Budgets vorhanden?
- ▲ Ist die Planung robust gegenüber Risiken?

4.2 Operationalisierung von Zielen

Fragen zur Sicherstellung operationalisierter Ziele

- ▲ Sind die Ziele präzise bestimmt?
- ▲ Wurde der Zielinhalt (Was) definiert?
- ▲ Wurde das Zielausmaß (Wie viel) festgelegt?
- ▲ Ist der zeitliche Bezug (Start, Ende) definiert?
- ▲ Sind Verantwortungen klar (Wer)?
- ▲ Ist der räumlicher Bezug (Wo) definiert?
- ▲ Ist die Zielerfüllung überprüfbar?
- ▲ Sind Zwischenziele (Meilensteine) vereinbart?
- ▲ Erscheinen die Ziele realistisch bzw. erreichbar?
- ▲ Sind die Ziele „objektiv“ nachvollziehbar?
- ▲ Ist das Zielsystem in sich konsistent?

- ▲ Gibt es Lösungen für konfliktäre Ziele?
- ▲ Weisen die Ziele eine bestimmte Kontinuität auf?
- ▲ Sind die Ziele für die Umsetzungsverantwortlichen verständlich und nachvollziehbar?
- ▲ Sind die Ziele kongruent mit der Organisation und deren Kultur?

4.3 Themen für Planungsprämissen

Nachfolgende Checkliste enthält in der Praxis häufig anzutreffende, prämissenrelevante Themen. Nicht jedes Thema ist in jedem Unternehmen relevant.

Thema	Prämisse
Allgemeine wirtschaftliche Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Inflation ▲ Entwicklung Bruttoinlandsprodukt
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Marktwicklung (z.B. Stagnation, Wachstum, Schrumpfung um x%) nach Segmenten
Erlöse	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Marktpreientwicklung
Förderungen	<ul style="list-style-type: none"> ▲ (Weiter-)Gewährung oder Wegfall von Förderungen
Vorleistungen / Ressourcen - Einstandspreise	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Marktpreientwicklung für wesentliche Vorleistungen und Ressourcen, z.B. Rohöl, Commodities
Vorleistungen / Ressourcen - Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Engpässe
Personal - Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Kollektivvertragssteigerung differenziert nach Kollektivverträgen
Personal - Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Engpässe ▲ Aufnahmestop ▲ Wiederauffüllung des natürlichen Abgangs ja/nein ▲ Neuaufnahmen nur über Leasingpersonal
Zinsen	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Zinssatzentwicklung (Soll- und Habenzinsen) differenziert nach Ländern oder Wirtschaftsräumen
Wechselkurse	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Wechselkursentwicklung je Währung

4.4 Vorbereitung der Erstellung eines Business Plans

Hinweis: die Fragen gelten für Business Pläne, die sich auf neue Produkte oder Dienstleistungen beziehen.

Vorbereitende Fragen zur Sicherstellung der inhaltlichen Qualität eines Business Plans

- ▲ Was ist der Markt? Wie groß ist er derzeit? Wie rasch wächst er?
- ▲ Welche Trends lassen sich feststellen?
- ▲ Warum muss die Geschäftsidee gerade jetzt realisiert werden?
- ▲ Wie passt die Geschäftsidee mit dem Marktbedarf zusammen?
- ▲ Was im Detail ist das Produkt oder die Dienstleistung?
- ▲ Wer sind die typischen Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung?
- ▲ Warum soll der Kunde das Produkt kaufen? Was ist der Produktnutzen? Welches Kundenbedürfnis wird erfüllt?
- ▲ Worin liegt die Innovation der Geschäftsidee? Werden vergleichbare Leistungen bereits angeboten?
- ▲ Worin liegt die Einzigartigkeit des Produkts oder der Dienstleistung? Ist ein Patent möglich?
- ▲ Wieso ist die Geschäftsidee Produkt besser als andere ähnliche Produkte oder Dienstleistungen?

4.5 Wesentliche Inhalte eines Business Plans

Wesentliche Inhalte eines Business Plans

Management Summary

Unternehmensdarstellung

Rechtsform, Unternehmenssitz

Organe

Beteiligungen

Rahmenbedingungen (falls relevant länderweise zu differenzieren)

allgemeine volkswirtschaftliche Faktoren

rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen

andere relevante Rahmenbedingungen

Inhaltliche Darstellung des Unternehmens bzw. des Geschäftsmodells

Überblicksdarstellung

wesentliche Prozess- und Wertschöpfungsschritte

vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen (falls relevant)

Wesentliche Inhalte eines Business Plans

<p>Differenzierungs- und Alleinstellungsmerkmale</p> <p>Entwicklung des Leistungsportfolios im Zeitverlauf</p> <p>aktuelle sowie angestrebte Positionierung in der Branche</p> <p>Darstellung der Leistungen im Detail</p> <p>Leistungserstellungsprozess und typische vertragliche Gestaltung</p>
<p>Aufbau- und Ablauforganisation</p> <p>notwendige Ressourcen, v.a. Personal in Kapazität und Qualifikation</p> <p>notwendige externe Partner (z.B. Netzwerke oder Allianzen)</p> <p>Führungsfunktionen und -personen</p> <p>wesentliche Geschäftsprozesse</p> <p>notwendige aufbau- und ablauforganisatorische Veränderungen des Status Quo</p>
<p>Markt und Marktbearbeitung / Branchen- und Marktsituation im Detail</p> <p>Kunden- und Lieferantenstruktur, Marktanteile, Machtverhältnisse</p> <p>Ein- und Austrittsbarrieren</p> <p>Kapazitätssituation</p> <p>angestrebte Preis- und Konditionspolitik</p> <p>Kommunikation und Vermarktung der Leistung (Absatzkanäle)</p> <p>Branchenzukunftsbild (erwartete Entwicklungen)</p>
<p>Chancen-/Risiken</p> <p>Abhängigkeiten (z.B. rechtliche Richtungsentscheidungen, Rohstoffe,...)</p> <p>Upside-Potenzial</p> <p>Downside-Potenzial</p> <p>spezifische Chancen und Risiken, potenziell existenzbedrohende Risiken</p>
<p>Planungsrechnung</p> <p>Plan-GuV</p> <p>Finanzplan</p> <p>Planbilanz</p> <p>Plan Deckungsbeitragrechnung</p> <p>Mittelfristige Investitionsplanung</p> <p>Discounted Cash Flow-Rechnung</p>

Wesentliche Inhalte eines Business Plans

Kennzahlen

Sonstiges

Schnittstellen zu anderen Konzerneinheiten (Synergien, Interessenskonflikte)

4.6 Wesentliche Inhalte eines Planungshandbuchs

Wesentliche Inhalte eines Planungshandbuchs

Planungsprozess und Planungskalender

Planungsvorgaben (Top-Down-Ziele)

Planungsprämissen

Relevante Teilpläne

Vertriebsplanung

Personalplanung

Gemeinkostenplanung

Investitionsplanung

Interne Leistungsströme

...

je Teilplan:

Planungssystem

Planungsverantwortungen

Planungsmethode

Detaillierungsniveau und Wertgrenzen

Buchungs- und Kontierungslogiken

Vorlagen für Budgetpräsentation

Inhalte Planungs-Kick-Off und folgende planungsrelevante Meetingroutinen

Vorlagen zur Änderungskommunikation im Vorfeld der jeweiligen Planung

Mittelfristplanung (von der operativen Planung abweichende Spezifika)

Vorschau (von der operativen Planung abweichende Spezifika)

5 Arbeitsblätter

5.1 Planungsprämissen

Prämissen (illustrativ)	Nr.	Verant- wortlich	gültig für					Zeitraum			Anmerkungen
			Unternehmen / Konzern	SGB1	SGB2	SGB3	...	J+1	J+2	J+3	
Allgemeine Prämissen											
Personal											
Absatzmarkt											
Beschaffungsmarkt											
Finanzierung											
rechtl. Umfeld/Förderungen											
Steuer											

5.2 Planungsziele

Ziele (illustrativ)	Nr.	Festlegung/Relevanz					Zeitraum			Anmerkungen
		Unternehmen / Konzern	SGB1	SGB2	SGB3	...	J+1	J+2	J+3	
Wertsteigerung										
Rentabilität										
Ausschüttung										
Finanzielle Stabilität										
Umsatz / Absatz										
Personal										
Investitionen										
sonstige Kostenziele										

5.3 Maßnahmenplanung

Hinweis: Beispiel bezieht sich auf eine Maßnahmenplanung auf Basis einer vorhandenen BSC. Ist keine BSC vorhanden, so muss bei der Maßnahme selbst ein Bezug zu konkreten Zielen der Strategie hergestellt werden.

Strat. Ziel	Maßnahme	Meilensteine	Verantwortlich	Priorität	Geplanter Zeitraum		Neuer Endtermin	Ressourcen	
					Beginn	Ende		Intern (PT)	Extern (€)
K1 Beratungsqualität verbessern									
	K1.2 Reorganisation des Verkaufsprozesses		Hans Groß	hoch	01.02.08	31.12.08		85	115.000
		K1.2.1 Analyse / Dokumentation Ist-Zustand	Hans Groß		01.02.08	15.03.08		10	40.000
		K1.2.2 Erarbeitung versch. Optionen	Hans Groß		15.03.08	30.06.08		20	50.000
		K1.2.3 Implementierung "Verkaufsprozess NEU"	Hans Groß		30.06.08	31.12.08		55	15.000

5.4 Maßnahmencontrolling

Hinweis: Beispiel bezieht sich auf ein Maßnahmencontrolling auf Basis einer vorhandenen BSC. Ist keine BSC vorhanden, so muss bei der Maßnahme selbst ein Bezug zu konkreten Zielen der Strategie hergestellt werden.

Strat. Ziel	Maßnahme	Meilensteine	Verantwortlich	Priorität	Geplanter Zeitraum		Neuer Endtermin	Ressourcen		Fertigst.-grad	Status	Kommentar
					Beginn	Ende		Intern (PT)	Extern (€)			
K1 Beratungsqualität verbessern												
	K1.2 Reorganisation des Verkaufsprozesses		Hans Groß	hoch	01.02.08	31.12.08		85	115.000	40%	in Arbeit	MN liegt voll im Zeitplan, ...
	K1.2.1 Analyse / Dokumentation Ist-Zustand		Hans Groß		01.02.08	15.03.08		10	40.000	100%	erledigt	
	K1.2.2 Erarbeitung versch. Optionen		Hans Groß		15.03.08	30.06.08		20	50.000	80%	in Arbeit	Läuft alles nach Plan
	K1.2.3 Implementierung "Verkaufsprozess N		Hans Groß		30.06.08	31.12.08		55	15.000	0%	offen	
K2 Fokussierung auf A-/B-Kunden												
	K2.1 Entwicklung eines Zielgruppenkonzeptes		Peter Klein	hoch	01.01.08	31.03.08		70		100%	erledigt	MN erfolgreich abgeschlossen
	K2.1.1
	K2.1.2

K3 Produktangebot optimieren und kommunizieren												

	K3.2 Neuentwurf Produkt- und Dienstleistungsfolder		Carla Drei	mittel	15.02.08	15.04.08		40		60%	in Arbeit	Läuft alles nach Plan

P1 Durchlaufzeit verkürzen												
	Rationalisierung der Standardabläufe		Karl Marx	hoch	15.02.08	31.07.08	30.09.08	60		0%	verschoben	Endzeitpunkt verschoben, da...

L1 Ideenpotenzial unserer Mitarbeiter nützen												
	Einführung eines Vorschlagswesens		Franz Schur	niedrig	01.07.08	30.09.08		30	100.000	0%	gestrichen	MN gecancelled, weil...

6 Bücher

- ▲ Brück, U. (2006): Integrierte Planung mit SAP BW-BPS in der Praxis.
- ▲ Egger, A., Winterheller, M. (2007): Kurzfristige Unternehmensplanung.
- ▲ Egger, N. u.a. (2005): SAP BW - Planung und Simulation.
- ▲ Ehrmann, H. (2007): Unternehmensplanung.
- ▲ Ehrmann, T. (2006): Strategische Planung.
- ▲ Fischer, R. (2005): Unternehmensplanung mit SAP SEM/SAP BW. Operative und strategische Planung mit SEM-/BW-BPS.
- ▲ Franke, R. (1988): Planung und Planungstechniken.
- ▲ Freyburger, K. u.a. (2005): Unternehmensplanung mit SAP BW.
- ▲ Gälweiler, A. (1986): Unternehmensplanung – Grundlagen und Praxis.
- ▲ Gleich, R. / Hofmann, S. / Leyk, J. (Hrsg.) (2006): Planungs- und Budgetierungsinstrumente
- ▲ Hahn, D., Hungenberg, H. (2001): Planung und Kontrolle. Wertorientierte Controllingkonzepte.
- ▲ Hahn, D., Taylor, B. (Hrsg.) (2006): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung.
- ▲ Hammer, R.: Unternehmensplanung (1998)
- ▲ Heuser, R., Günther, F., Hatzfeld, O. (2003): Integrierte Planung mit SAP. Konzeption, Methodik, Vorgehen.
- ▲ Horváth, P., Gleich, R. (2003): Neugestaltung der Unternehmensplanung. Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen.
- ▲ Koch, H. (1977): Aufbau der Unternehmensplanung.
- ▲ Mag, W. (1995): Unternehmensplanung.
- ▲ Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.) (2007): Planung in kleinen und mittleren Unternehmen.
- ▲ Pfläging, N. (2003): Beyond Budgeting. Better Budgeting.
- ▲ Pfohl, H.- C., Stölzle, W. (1997): Planung und Kontrolle. Konzeption, Gestaltung, Implement.
- ▲ Rachlin, R. (2001): Praxishandbuch Budgetplanung – Grundlagen und Konzepte für erfolgreiches Finanzmanagement.
- ▲ Waniczek, M. (2008): Unternehmensplanung neu

7 Artikel

- ▲ Breit, C. (2004): Integrierte Unternehmensplanung - Bei einem mittelständischen Unternehmen. In: Controller Magazin 5/2004.
- ▲ Corefield, K. (1984): Translating Planning into Action. In: Long Range Planning 5/1984, S. 23f.
- ▲ Dahnken, O. (2007): Unternehmensplanung - welche Unterstützung bietet eine Software? Wege zur geeigneten Lösung. In: CFO aktuell 1/2007.
- ▲ Denk, R. (2007): Die 5 Alpha des Komplexitätsmanagements. Unternehmensplanung im Wandel. In: CFO aktuell 1/2007
- ▲ Friedemann, D. (2004): Integrierte Unternehmensplanung - eine Utopie für den Mittelstand? In: Controlling & Management 1/2004.
- ▲ Gleich, R., Voggenreiter, D. (2003): Neugestaltung der Planung und Budgetierung in der produzierenden Industrie. In: ZfMC 1/2003
- ▲ Gleißner, W. (2004): Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung. In: Controlling & Management 5/2004
- ▲ Oehler, K. (2002): Beyond Budgeting, was steckt dahinter und was kann die Software dazu beitragen? In: Kostenrechnungspraxis 3/2002, S. 151 – 159.
- ▲ Orban, A., Bott, A. (2003): Integrierte Unternehmensplanung im Konzern. In: ZfMC 1/2003
- ▲ Pack, M., Dörr, U. (2004): Beyond Budget? Wie die Unternehmensplanung ihren Stellenwert sichern muss. In: Controller Magazin 1/2004.
- ▲ Pfneissl, T. (2007): Planung - Best Practice. Eine Studie zur Planungseffizienz und -zufriedenheit österreichische Top-Unternehmen. In: CFO aktuell 1(2007)3, S. 109 – 111.
- ▲ Steele, R., Albright, C. (2004): Games Managers Play at Budget Time. In: Sloan Management Review, Spring 2004, Vol. 45, No. 3, S. 81–84.
- ▲ Strasser, W (2007): Neun Regeln für erfolgreiche Unternehmensplanung. In: CFO aktuell 1(2007)3, S. 105 – 109.
- ▲ Unger, K. R. (1993): Detaillierte Planung und Budgetierung in den Funktionsbereichen. In: Kostenrechnungspraxis 5/1993, S. 315 – 320.
- ▲ Waniczek, M. (2001): Rollierende Planung oder Rolling Forecast - Was neu daran ist; ControllerNews 4/2001, S. 102-105
- ▲ Waniczek, M.: Planung – Dauerbaustelle in KMUs?; ControllerNews 6/2004, S. 190-192