Unternehmensplanung
mit SAP SEM/SAP BW
Operative und strategische Planung
mit SEM-/BW-BPS
## Inhalt

### Vorwort

<table>
<thead>
<tr>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Vorwort zur zweiten Auflage

<table>
<thead>
<tr>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>14</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 1 Einleitung und Überblick

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Abschnitt</th>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.1</td>
<td>Einführung</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2</td>
<td>Aufbau des Buches</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3</td>
<td>Handhabung des Buches</td>
<td>18</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 2 Grundlagen der Unternehmensplanung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Abschnitt</th>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Planung</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.1</td>
<td>Definition des Planungsbegriffs</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.2</td>
<td>Planungsaufbau</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.2.1</td>
<td>Zeitraum</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.2.2</td>
<td>Ebene</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.2.3</td>
<td>Abschließende Betrachtung von Zeitraum und Ebene</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.2.4</td>
<td>Bereiche (Gebiete)</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.3</td>
<td>Planungsablauf</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.3.1</td>
<td>Richtung</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.3.2</td>
<td>Organisation</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.3.3</td>
<td>Techniken</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.4</td>
<td>Planungsintegration</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.4.1</td>
<td>Vertikale oder zeitliche Integration</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.4.2</td>
<td>Horizontale oder sachliche Integration</td>
<td>64</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>Dynamische Simulation</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.1</td>
<td>Hintergrund</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.2</td>
<td>Modellierungskonzept</td>
<td>74</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.3</td>
<td>Ableitung des Modellverhaltens über Simulation</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.4</td>
<td>Dynamische Simulation als Erweiterung der bestehenden Planungsinstrumente</td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3</td>
<td>IT-Unterstützung des Planungsprozesses</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.1</td>
<td>Herausforderungen der IT-unterstützten Planung</td>
<td>82</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.1.1</td>
<td>Konzeptionell bedingte Herausforderungen</td>
<td>82</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3 SAP Business Information Warehouse 91

3.1 Das Dreischichten-Modell des BW .......................................................... 92
  3.1.1 Extraktionsebene (Datenbereitstellung) ........................................ 93
  3.1.2 Administrationsebene (Datenhaltung und -modellierung) .......... 94
  3.1.3 Präsentationsebene (Datenauswertung und Reporting) ............ 96

3.2 BW-Einstellungen – Datenmodellierung ............................................... 97
  3.2.1 BW-Datenmodell: erweitertes Star-Schema .................................. 97
  3.2.2 InfoObjekte .................................................................................. 100
    3.2.2.1 Merkmale ........................................................................ 100
    3.2.2.2 Kennzahlen ................................................................. 105
  3.2.3 InfoProvider ............................................................................ 107
    3.2.3.1 InfoCube ................................................................... 108
    3.2.3.2 MultiProvider ............................................................. 111

3.3 SEM-BPS-relevante Einstellungen im BW ............................................ 111
  3.3.1 Modellierung: Kennzahlenmodell versus Kontenmodell .......... 112
  3.3.2 Modellierung: weitere Aspekte ................................................... 115
  3.3.3 Präsentationsebene: Kennzeichen ODBO und Variable
    OS_RQMRC ............................................................................. 117

3.4 SAP Business Content ........................................................................ 118

4 Einstieg in SAP SEM-BPS 123

4.1 SEM-BPS im Kontext der mySAP Business Suite ............................... 124
  4.1.1 mySAP Business Suite, mySAP Financials und SAP SEM-BPS .. 124
  4.1.2 Business Analytics ................................................................. 127
  4.1.3 Strategic Enterprise Management ............................................. 132

4.2 Grundsätzliches zum SEM-BPS ............................................................ 135

4.3 SAP-Produktstrategie: SEM-BPS, BW-BPS, SAP NetWeaver BI 7.0 .... 138
  4.3.1 BW-BPS 3.5 und SAP NetWeaver BI 7.0: Details und Vorteile .. 140
  4.3.2 Release, Support und Migrationsstrategie: Von SEM-BPS SAP
    NetWeaver BI 7.0 .................................................................... 143

4.4 Planungswerkbench ............................................................................ 147
  4.4.1 Grundlagen: Planungsumgebung, Modellierung und
    InfoProvider ............................................................................ 148
  4.4.2 Architektur ........................................................................... 151
    4.4.2.1 Planungsgebiet ......................................................... 154
    4.4.2.2 Planungsebene ....................................................... 161
Inhalt

4.4.2.3 Planungspaket ............................................................ 164
4.4.2.4 Planungsprofil ............................................................ 165
4.4.2.5 Variablen ................................................................. 166
4.4.2.6 Hierarchien ............................................................... 169
4.4.2.7 Weitere Funktionalitäten: Speicher-, Sperr- und Päckchenkonzept ....................................................... 173
4.4.2.8 Sonderfunktionen für Merkmale ......................................... 175

4.4.3 Funktionen .............................................................................. 178
4.4.3.1 Kopieren bzw. Kopieren auf mehrere Zielobjekte ...... 183
4.4.3.2 Löschen bzw. Löschen ungültige Kombinationen ...... 184
4.4.3.3 Umbuchen (mit oder ohne Merkmalsbeziehungen) .... 184
4.4.3.4 Umwertung ............................................................... 186
4.4.3.5 Verteilung (mit Schlüsseln bzw. mit Referenzdaten) ... 187
4.4.3.6 Bewertung ................................................................. 189
4.4.3.7 Formel-Fox-Funktion ................................................. 192
4.4.3.8 Exit-Funktion ............................................................. 196
4.4.3.9 Prognose ................................................................. 197
4.4.3.10 »Währungsumrechnung« und »Währungsumrechnung (kontenbasiert)« ......................................................... 201
4.4.3.11 Einheitenumrechnung ................................................................. 203
4.4.3.12 Bestandsrechnung ................................................................. 203
4.4.3.13 Allokation ................................................................. 205
4.4.3.14 Gegenbuchung (Kontenfindung) ................................................................. 209
4.4.3.15 Abschreibung ................................................................. 210
4.4.3.16 Verweilzeitfunktion ................................................................. 213
4.4.3.17 Kapitalwert (Barwert) und interner Zinsfuß ................................................................. 216
4.4.3.18 Planungssequenz (lokal bzw. global) ................................................................. 218
4.4.3.19 Dokumente ................................................................. 220

4.4.4 Layouts .................................................................................... 221
4.4.4.1 Schritt 1: Grundeinstellungen ........................................... 222
4.4.4.2 Schritt 2: Detaileinstellungen ...................................................... 225
4.4.4.3 Schritt 3: Layout-Preview ...................................................... 226

4.4.5 Planungsmappe ........................................................................ 230
4.4.6 Web Interface Builder .............................................................. 233
4.4.7 Präsentationsmöglichkeiten – abschließende Betrachtung .............. 237

4.5 Powersim .............................................................................................. 239
4.5.1 Umsetzung des Modellierungskonzepts ................................ .................. 239
4.5.2 Bedeutung von Modell und Daten ................................................... 242
4.5.3 Integration mit SEM-BPS .............................................................. 242
4.5.4 Simulation zukünftiger Szenarien ...................................................... 247

4.6 Status- und Trackingsystem (STS) .............................................................. 248

4.7 Planungsanwendungen der Erfolgs- und Finanzplanung .............................................................. 260
4.7.1 Financial Analytics: Kostenstellenplanung ...................................................... 263
4.7.2 Financial Analytics: Ergebnisplanung ...................................................... 267
4.7.3 SEM-BPS: Bilanz-/GuV-Planung ....................................................... 270
4.7.4 SEM-BPS: Investitionsplanung ......................................................... 273
4.7.5 Financial Analytics: Liquiditätsplanung ................................................. 276
4.7.6 Integration der Planungsanwendungen ..................................................... 277
4.8 Integration von SEM-BPS ........................................................................ 277
  4.8.1 SEM-BPS und SAP R/3 ....................................................................... 278
    4.8.1.1 Kostenstellenplanung (Retraktor für das CO-CCA) ...... 279
    4.8.1.2 Ergebnisplanung (Retraktor für das CO-PA) ................. 287
    4.8.1.3 Projektplanung (Retraktoren für das PS und das IM) ... 291
  4.8.2 SEM-BPS und andere BW-Applikationen (APO, Business
    Analytics, SEM) ................................................................................. 294
  4.8.3 Mögliches Integrationsszenario: SAP R/3, SEM-BPS, APO, BA .. 296

5 Projektorientiertes Einführen einer
integrierten Erfolgs- und Finanzplanung 301

5.1 Grundlagen zur Projektdurchführung .................................................. 302
  5.1.1 Klassisches Vorgehensmodell .......................................................... 302
    5.1.1.1 Phase I: Projektplanung ......................................................... 304
    5.1.1.2 Phase II: Konzeption ............................................................... 304
    5.1.1.3 Phase III: Implementierung .................................................... 306
    5.1.1.4 Phase IV: Übergang ............................................................... 306
    5.1.1.5 Phase V: Optimierung ............................................................. 306
    5.1.1.6 Vorgehensweise in diesem Kapitel ....................................... 307
  5.1.2 Spezielle Anforderungen an ein SEM/BW-Projekt ......................... 307

5.2 Phase I: Projektplanung – Ziel-/Scope-Definition .................................. 310

5.3 Phase II: Konzeptionsphase .................................................................. 312
  5.3.1 Fachkonzept .................................................................................... 312
    5.3.1.1 Organisatorische Aspekte der Planung ........................ 312
    5.3.1.2 Planung der globalen Parameter ......................................... 313
    5.3.1.3 Personalplan ......................................................................... 314
    5.3.1.4 Kostenstellenplan ............................................................... 314
    5.3.1.5 Investitionsplan ................................................................. 318
    5.3.1.6 Ergebnisplan ................................................................. 320
    5.3.1.7 Plan-GuV ................................................................. 323
    5.3.1.8 Planbilanz ................................................................. 328
    5.3.1.9 Finanzplan ................................................................. 338
    5.3.1.10 Kennzahlen ................................................................. 344
  5.3.2 DV-Konzept .................................................................................... 346
    5.3.2.1 Schritt 1: Definition des integrierten Modells .......... 347
    5.3.2.2 Schritt 2: Modellierung BW .............................................. 354
    5.3.2.3 Schritt 3: Modellierung SEM-BPS ................................. 365

5.4 Phase IV: Implementierung durchführen .............................................. 401
  5.4.1 Planungsgebiete im Überblick ......................................................... 402
  5.4.2 Kostenstellenplanung ................................................................. 403
  5.4.3 Ergebnisplanung ............................................................................ 406
  5.4.4 Investitionsplanung ................................................................. 410
  5.4.5 GuV-Planung ................................................................. 415
  5.4.6 Bilanzplanung ................................................................. 416
  5.4.7 Finanzplanung ................................................................. 423
  5.4.8 Kennzahlen ................................................................. 423
  5.4.9 Globale Planparameter ............................................................. 424
  5.4.10 Einstellung der Integrationsflüsse ............................................. 425
### 5.5 Phase V: Optimierung (Nachbetreuung) ........................................... 428

5.5.1 Schritt 1: Systemschritte beim Ausführen einer Planungsfunktion .......................................................... 428

5.5.2 Schritt 2: Analysewerkzeuge (Berichte) ..................................... 430

5.5.3 Schritt 3: Optimierungsbereiche ................................................. 431

### 6 Abschließende Betrachtung und Ausblick 437

**A** Literatur 441

**B** Abkürzungen 444

**Die Autoren** 447

**Index** 449
Vorwort


Roland Fischer stellt in strukturiertter Weise dar, wie eine integrierte Unternehmensplanung konzeptionell zu gestalten ist und wie diese prak-

Saarbrücken, im Juli 2003
August-Wilhelm Scheer

Vorwort zur zweiten Auflage


Da die zweite Auflage vor allem neue und sogar zukünftige Funktionen der Planung in SAP beschreibt, war eine enge Zusammenarbeit direkt mit der SAP AG vorteilhaft. An dieser Stelle möchte ich Inga Viele vom Produktmanagement danken.

Mulhouse im April 2005
Roland Fischer
1 Einleitung und Überblick

»The planning activity provides the means of testing the quality and coherence of managements’ medium and long-term objectives and developing a common understanding of those objectives.«

Kenneth Corefield1

1.1 Einführung


In diesem Umfeld gewinnt die integrierte Unternehmensplanung als dynamisches Führungsmittel besonders an Bedeutung. Auf der Grundlage dieser Entwicklung muss man jedoch schnell feststellen, dass die zunehmende Komplexität der Planungsprozesse und deren Integration, verbunden mit einer wachsenden Fülle an zu bearbeitenden Daten, nicht mehr mit teilintegrierten Planungssystemen unterstützt werden kann. Einzig vollintegrierte Planungssysteme, d.h. solche, die einen vollständigen Informationsaustausch zwischen den einzelnen Planungsbereichen und den einzelnen Planungshorizonten realisieren, können den Entwicklungen der Unternehmensplanung standhalten.


1 Corefield, 1984, S. 23.
Neben der Tatsache, dass mit diesem Buch erstmalig das SEM-BPS vorge stellt wird, beschreibt das Buch im Unterschied zu der Masse an Büchern zum Thema »Unternehmensplanung« detailliert die vielseitigen Aspekte der Integration sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer (d.h. im SEM verwirklichter) Ebene.


1.2 Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch lässt sich in drei wesentliche Bereiche aufteilen:

1. Theoretische Grundlagen der integrierten Unternehmensplanung
2. Detaillierte Beschreibung der im SEM-BPS zur Verfügung stehenden Funktionalitäten und der für das SEM-BPS notwendigen Grundlagen des BW (Business Information Warehouse)
3. Umsetzung der im zweiten Kapitel erlernten Techniken im Rahmen eines Projektes der integrierten Erfolgs- und Finanzplanung

Ein weiterer Teil des zweiten Kapitels stellt eine Methodik der Planung –
nämlich die dynamische Simulation – besonders heraus, da sie zum Ver-
ständnis der Simulationskomponente des SEM-BPS grundlegend ist. Abschließend werden Anforderungen an eine IT-Unterstützung der inte-
grierten Planung entwickelt. So entsteht ein Kriterienkatalog, dem sich jedes vollintegrierte Planungssystem und damit auch das SEM-BPS zu stellen hat.

Der zweite Bereich ist in zwei Hauptkapitel eingeteilt. Zunächst werden in Kapitel 3 die zum Verständnis des SEM-BPS notwendigen Grundlagen des SAP BW in einem Schnelldurchgang erläutert. In Kapitel 4 werden sukzes-

die einzelnen Funktionen des SEM-BPS im Detail vorgestellt. Hier erleichtern auch bei Projekten gesammelte Erfahrungen das Verständnis für die jeweilige Funktionalität und nehmen so mögliche Hindernisse für den späteren Einsatz vorweg. Darüber hinaus soll dem Leser die Verankerung des SEM-BPS in der »weiten SAP-Welt« verständlich gemacht werden. In Bezug auf die Planungsgebiete beschränkt sich die Beschreibung auf die für die integrierte Erfolgs- und Finanzplanung relevanten Bestandteile. Das für die dynamische Simulation verwendete Modellierungstool Powersim wird in einem eigenen Unterkapitel beschrie-
ben. Anschließend wird das Thema der Integration erneut aufgegriffen, indem die systemseitigen Beziehungen des SEM-BPS zu anderen SAP-
Applikationen schrittweise vorgestellt werden, um abschließend einen voll-
ständigen Integrationsfluss darstellen zu können.

Funktionen, die im Rahmen der SEM-BPS-Releasetände 3.5 und 4.0 (entspricht bis auf wenige Unterschiede dem Funktionsumfang von BW-
BPS 3.5) noch hinzugekommen sind, werden jeweils am Ende eines davon betroffenen Abschnitts kurz angeführt. Das Icon »Neu« in der Marginalspalte erleichtert das Auffinden solcher Absätze.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass eine Großzahl der an diesen Stel-
len beschriebenen Funktionen auch in früheren Releasetänden (meis-
tens ab 3.1B) über so genannte Support Packages nachträglich verfügbar gemacht wurden.

Der dritte Bereich (Kapitel 5) beginnt mit der allgemeinen Beschreibung der für dieses Kapitel verwendeten Projektmethodik. Dabei werden ins-
bsondere für SEM/BW-Projekte spezifische Abweichungen vorgestellt. Der weitere Verlauf des Kapitels richtet sich nach der Projektmethodik: Zunächst wird das Fachkonzept, danach das DV-Konzept und abschließend das Implementierungskonzept für eine integrierte Erfolgs- und
Finanzplanung beschrieben. Kapitel 5 endet mit der Darstellung von verschiedenen für das SEM-BPS relevanten Optimierungsansätzen.

Kapitel 6 beschließt das Buch mit einer Evaluierung des SEM-BPS hinsichtlich der in Kapitel 2 beschriebenen Anforderungskriterien an eine Planungssoftware. Darüber hinaus wird ein Ausblick auf die neuesten Entwicklungen des SEM-BPS gegeben.

1.3 Handhabung des Buches

Wie eingangs bereits angeführt, erhebt dieses Buch zwei Ansprüche: Zum einen soll der Aspekt der integrierten Unternehmensplanung dem Leser sowohl theoretisch als auch praktisch vermittelt werden, zum anderen erfolgt eine detaillierte Beschreibung des SEM-BPS – wiederum zunächst auf theoretischer Basis mit anschließender Umsetzung in die Praxis.

Hieraus lassen sich zwei Lesergruppen herleiten:

Fokus: integrierte Unternehmensplanung
1. Die erste Gruppe sind diejenigen Leser, die sich mit dem Thema der Integration in der Unternehmensplanung auseinander setzen möchten. Das Buch richtet sich hier speziell an Schüler und Studenten der Betriebswirtschaftslehre, an Controller und Leiter des Controllings sowie an Unternehmensberater, die betriebswirtschaftliche Konzepte für ihre Mandanten erstellen.

Für diese Leser sollte der Schwerpunkt der Lektüre auf Kapitel 2 und dem Fachkonzept in Kapitel 5 liegen. In diesem Zusammenhang ist das Fachkonzept als eine detaillierte Fortführung des zweiten Kapitels anzusehen.

Fokus: SEM-BPS

Abschnitt 4.3 stellt eine besondere Thematik im Rahmen der Planung vor. Dieses Kapitel wendet sich an den Leser, der entweder in naher Zukunft BPS als Tool zur Unterstützung seiner Unternehmensplanung einsetzen möchte und somit vor einer Kaufentscheidung steht, oder an denjenigen Leser, der SEM-BPS bereits erfolgreich eingeführt hat und sich nun fragt, wie die SAP in Zukunft seine Einstellungen wartet. Dieser Abschnitt ist nicht geeignet für Leser, die sich für die Planungstheorie oder für die BPS-Funktionen im Allgemeinen sowie deren Einsatz in Planungsszenarien interessieren.
2 Grundlagen der Unternehmensplanung

»Wer nicht weiß, wo er hin will, muss sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt.«

Mark Twain


2.1 Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Planung

Entwicklungshistorisch betrachtet entsprach dem Begriff der Unternehmensplanung die Gesamtheit aller betrieblichen zukunftsbezogenen Rechnungen, die in einem direkten Zusammenhang mit dem betrieblichen Rechnungswesen standen. Dazu gehörten beispielsweise Teilbereiche wie Planumsätze und Planbilanz.1 Inzwischen hat sich das Verständnis des Planungsbegriffes gewandelt und die ehemals relativ eng gefasste Definition ausgeweitet. Demnach »umschreibt die Unternehmensplanung heute die Institutionalisierung und Formalisierung sämtlicher Planungsaktivitäten im Unternehmen. Im Zentrum steht dabei die Unternehmensplanung als Ganzes unter Abstimmung aller betrieblichen Teilpläne, die sich integriert zum Unternehmensgesamtplan zusammenfügen.«2

1 Corefield, 1984, S. 23 spricht auch von »financial number-crunching, so that a basis was provided for monitoring and controlling budgets year-on-year«.
Weitere Details zum Begriff der (Unternehmens-)Planung werden in Abschnitt 2.1.1 eingehend betrachtet. Gleichzeitig werden häufig verwendete Begriffe wie *Budget* und *Prognose* erläutert und abgegrenzt. In Abschnitt 2.1.2 kann sich der Leser ausführlich über den Planungsaufbau informieren, der Themen wie Planungszeitraum (lang-, kurz-, mittelfristig), Planungsebenen (dispositiv, operativ, taktisch, strategisch) und Planungsbereiche (wert- und mengenorientierte Pläne) umfasst. Im Gegensatz dazu beschäftigt sich Abschnitt 2.1.3 mit der dynamischen Seite der Planung, auch wenn an dieser Stelle aufbauorganisatorische Aspekte berücksichtigt werden. Dieser Abschnitt gibt zudem Einblick in folgende Themenbereiche: Planungsrichtung (Top-down, Bottom-up, Gegenstrom), Planungsorganisation (zentral, dezentral, usw.) und verschiedene Planungstechniken, wie beispielsweise Planungsversionen, rollierende Planung usw.


Abbildung 2.1 Grundsätzliche Kategorien des Planungsbegriffs
2.1.1 Definition des Planungsbegriffs

Das zu Beginn des Kapitels angeführte Zitat von Mark Twain, das sich sicherlich nicht direkt an Unternehmen bzw. Unternehmer richtet, umschreibt in kurzen und klaren Worten die Essenz der (Unternehmens-)Planung. Es handelt sich um die gedankliche Vorbereitung künftiger Entscheidungen. Die Planung soll die Zukunft eines Unternehmens im Voraus gestalten, mit dem Ziel, die Entwicklung des Unternehmens zielgerichtet zu beeinflussen. Fügt man den Begriff der Ordnung hinzu, lässt sich Gutenberg anführen, der die Planung als den Entwurf einer Ordnung mit der Projektion des betriebswirtschaftlichen Geschehens in der Zukunft versteht.3


- Das Planungssystem muss zielorientiert sein.
- Es muss eindeutig zukunftsbezogen sein.
- Dispositive Tätigkeiten müssen zeitlich und sachlich abgestimmt sein.
- Richtlinien über einen allgemein gültigen formalen Ablauf zur Erstellung der einzelnen Planungen und Planungsschritte müssen zumindest konzeptionell festgelegt sein.
- Abhängigkeiten der Teilpläne sind zu identifizieren und im ganzheitlichen Planungsansatz zu berücksichtigen.
- Informationen über alternative Pläne sind vorhanden.

Nach Franke werden solche Planungssysteme zwar bereits Anfang der Siebzigerjahre in der Literatur erwähnt, doch bis zur Veröffentlichung dieses Buches (Mitte der Achtzigerjahre) ist die praktische Umsetzung in den Unternehmen noch nicht erfolgt.

---


Die bisher zur Planung genannten Kriterien lassen sich in zwei konsekutive Hauptkategorien (oder auch wie an anderer Stelle ausgedrückt: Planung als zweistufiger Prozess) zusammenfassen: die *Entscheidungsvorbereitung* (oder Vorschaurechnung) und die *Entscheidungsdetermination* (das Fällen von Führungsentscheidungen). Die Entscheidungsvorbereitung dient zur Bestimmung des künftigen Geschehens, d.h., es »werden entscheidungsrelevante Informationen bereitgestellt, die sich in der Herausarbeitung zukünftig realisierbarer Handlungsalternativen konkretisieren«. Auf der Grundlage der Entscheidungsvorbereitung kann die Unternehmensführung dann im Rahmen der Entscheidungsdetermination das künftige Vorgehen festlegen, d.h. die optimale Handlungsalternative auswählen. Die eigentliche operative Umsetzung der Planung findet im Rahmen der Budgetierung statt.

---

5 Unger, 1994, S. 163.
7 Kretschmer, 1979, S. 15.
9 Schug, 1980, S. 1 f.
Abschließend werden stichpunktartig einige wesentliche Aspekte der Planung genannt, um die bisher aufgezählten Kriterien und Definitionen der Planung abzurunden. Diese Aspekte der Planung bzw. Grundsätze der Planung sind Folgende:10

1. **Dynamik**
   Planung ist nicht statisch, daher gibt es keine endgültigen Lösungen.

2. **Effektive Planung**
   Eine effektive Planung ist gekennzeichnet durch Sachlichkeit, Kompetenz, Kreativität, Problem- und Lösungsorientierung.

3. **Vollständigkeit**
   Eine erfolgreiche Planung muss vollständig sein, d.h., alle Vorgänge und Interdependenzen in der Unternehmung müssen in der Planung erfasst sein.

4. **Interdependenz der Teilpläne**
   Die gegenseitige Abhängigkeit der Teilpläne ist möglichst optimal (sofern dies praktisch möglich ist) als Teil der Planung zu berücksichtigen (siehe hierzu insbesondere auch die entsprechenden Ausführungen zur simultanen Planung bzw. Totalplanung).

5. **Ausgleichsgesetz der Planung**
   Der Gesamtplan muss kurzfristig auf den jeweiligen Engpass eingeregt werden, langfristig gilt die Tendenz der Anhebung des Engpasses auf das Niveau der anderen Bereiche.

6. **Grundsatz der relevanten Kosten**
   Bei der Auswahl der Planalternativen ist der Kostenaspekt weitestgehend zu berücksichtigen.

7. **Kreativitätsfunktion**
   Kreativität vieler involvierter Mitarbeiter mit Hinterfragen traditioneller Vorgehensweisen kann die Effizienz der Aktivitäten im Unternehmen steigern.

8. **Motivationsfunktion**
   Einbindung der Mitarbeiter in den Planungsprozess sowie die Identifikation mit der Unternehmensphilosophie kann stark motivierende Wirkungen hervorrufen.

---

9. Sicherung und Steuerung

Die Planung verfolgt eine langfristige Sicherung und die zielorientierte Steuerung der Unternehmung.


Wie bereits erwähnt, sind im Rahmen der Unternehmensplanung im Hinblick auf die Planungsbereiche zwei wesentliche Teilbereiche zu unterscheiden: die *Mengenpläne* und die *Wertpläne*. Da aus verschiedenen, bereits genannten Gründen hauptsächlich die Wertpläne in Form der so genannten *finanziellen Unternehmensplanung* genauer untersucht werden, erscheint es an dieser Stelle wesentlich, diese kurz eingehender zu definieren.


Abschließend sollen die in der einschlägigen Literatur geläufigen, aber nicht immer sauber abgegrenzten Begriffe *Budget* und *Prognose* eingehender betrachtet werden und damit eine klare Grundlage für die weiteren Ausführungen in diesem Buch geschaffen werden.

Der Begriff *Budget* ist ursprünglich im Zusammenhang mit den öffentlichen Haushalten zu sehen. Es entsprach der Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben. In der betriebswirtschaftlichen Lehre wird das Budget weiter gefasst und in seiner extremsten Auslegung sogar mit der Planung gleichgesetzt.\(^\text{12}\)

Im Rahmen der Definition der Unternehmensplanung wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Entscheidungsvorbereitung und die Entscheidungsdetermination mit der verbindlichen Definition der Ziel- und Maßnahmenpläne endet. Die Umsetzung der entsprechenden Pläne konkretisiert sich dann in der Budgetierung, indem mengenmäßige Angaben wertmäßig ergänzt werden. Damit unterscheidet sich das Budget deutlich von der Planung. Corefield drückt es klar aus: »Once the plan is agreed to be consistent with corporate objectives, the first year of the plan can be turned into a budget.«\(^\text{13}\) Ohne bereits Details der Planungsebenen vorwegnehmen zu wollen, wird aus dem bisher Angeführten deutlich, dass die Umsetzung des operativen Plans für die einzelnen Unternehmensbereiche in den Budgets geschieht. »Budgetieren heißt festzulegen, welche Mittel (finanziellen Ressourcen) aufgrund welcher Vereinbarungen organisatorischen Einheiten (bestimmte Stellen oder Projekte der Unternehmung) für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt werden sollen.«\(^\text{14}\) Sehr detailliert ist die Definition von Streitferd: »Ein Budget ist eine Menge von Mitteln, die einer organisatorischen Einheit für einen bestimmten Zeitraum zur Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben zur eigenen Verantwortung durch eine verbindliche Vereinbarung zur Verfügung gestellt wird.«\(^\text{15}\) Das Budget ist also die verabschiedete Planung. Wie auch bei der Planung übernimmt die Budgetierung wesentliche Funktionen. Diese und weitere Kriterien lassen sich wie folgt beschreiben:\(^\text{16}\)

---

\(^{12}\) Vgl. hierzu auch Unger, 1994, S. 167.
\(^{13}\) Corefield, 1984, S. 23 f.
\(^{14}\) Unger, 1994, S. 167.
Funktionen der Budgetierung

- **Vorgabefunktion**
  Das Budget schafft den Rahmen, indem es die wesentlichen Planparameter vorgibt (weiterreicht).

- **Integrierungsfunktion**
  Es wird über zukünftig erreichbare Erfolge nachgedacht und die Mittel bestimmt, die zu deren Realisierung notwendig sind.

- **Bewilligungs- und Allokationsfunktion**
  Über die Verwendung knapper Ressourcen ist zu entscheiden.

- **Kommunikations- und Abstimmfunktion (Koordinierungsfunktion)**
  Die Abstimmung zwischen den Bereichen (auch im Zusammenhang mit dem zuvor genannten Kriterium) wird gefördert.

- **Kontrollfunktion**
  Mit den Budgets werden Leistungsmaßstäbe gesetzt, deren Erreichung durch den Abgleich mit Istwerten aus realisierten Perioden gemessen werden kann.

- **Motivationsfunktion**
  Die dezentrale Erfüllung der Budgetierung gibt den Verantwortlichen Freiräume für Entscheidungen.

- **Integrationsfunktion**
  Die Budgetierung dient als Instrument der Integration von Teilplänen.

- **Gesamtbudget**
  Das Gesamtbudget umfasst die Gesamtheit der Ergebnisse aller Einzelbudgets (Budgets der jeweiligen Funktionsbereiche) und lässt dadurch Aussagen über den Gewinn, die Vermögenslage und die Liquidität des Unternehmens zu.

Definition: Prognose

Wenn man davon ausgeht, dass die Prognose beschreibt, was unter bestimmten, gegebenen Voraussetzungen in der Zukunft geschehen wird, während die Planung sich damit auseinander setzt, welche der Voraussagen für das Unternehmen am attraktivsten erscheint, wird offensichtlich, dass die Prognose eine unabdingbare Grundlage der Planung darstellt bzw., sofern man die Prognose als ein Teil der Planung ansieht, als eine Technik (ein Instrument) der Planung zu interpretieren ist. Im Unterschied zur Budgetierung ist die Prognose damit Teil des (erweiterten) Planungsbegriffes und damit ein Bestandteil der Entscheidungsvorbereitung. Hinsichtlich des Zeithorizontes lassen sich Prognosearten differenzieren in kurzfristige Prognosen (Prognostizierung innerhalb einer Zeitspanne bis zu einem Jahr), mittelfristige Prognosen (so genannte Konjunkturprognose, die auf eine möglichst genaue Beurteilung der künftigen Konjunktur in einem Zeitrahmen von ein bis fünf Jahre abzielt) und langfristige Prognosen (Wachstumsprognose, die eine Voraussage der langfristigen...

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prognosemethoden</th>
<th>Beschreibung</th>
<th>Methoden (Auszug)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Intuitiv</td>
<td>Intuitive Methoden sind gekennzeichnet durch eine unstrukturierte und unmethodische Vorgehensweise. Sie beruhen auf dem Prinzip des »schöpferischen Denkens«.</td>
<td>Brainstorming Brainwriting Delphi-Methode Synektik</td>
</tr>
<tr>
<td>Integriert</td>
<td>Die integrierten Kombinationsmethoden lassen sich als beliebige Kombinationen der genannten Methoden definieren, die insbesondere auf dem Prinzip des Feedbacks aufbauen, indem z.B. explorativ ermittelte Trends intuitiv überprüft werden.</td>
<td>Kombinationsmodelle Integriertes Informationsystem (z.B. PPBS)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 2.1 Prognosemethoden

In diesem Buch wird die Prognose im Rahmen der dynamischen Simulation (als Teil der explorativen Prognosemethoden) weiter vertieft, da sie in Form des Simulationstools Powersim Bestandteil der SEM-BPS-Funktionen ist (siehe Abschnitt 2.2 und 4.4). Im Übrigen wurde das Thema Prognose an dieser Stelle nur kurz angeführt, um es im Kontext der Planung eindeutig definieren zu können.

### 2.1.2 Planungsaufbau

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der in der Literatur geläufigen Kategorisierung verschiedener Begriffe, die im Rahmen der Planung anfallen. Sie geben der Planung ein Gerüst, nachdem sich später der Planungsablauf richten kann.

Der Planungsaufbau, der auch als Planarten bezeichnet wird,\(^{18}\) umfasst die folgenden Kategorien:

- **Planungszeitraum oder Planungshorizont**
  Diese Kategorie bezeichnet den zeitlichen Aspekt der Planung, der klassisch in eine kurzfristige, mittelfristige und langfristige Planung unterschieden wird.

- **Planungsebene oder auch Planungszweck**

- **Planungsbereich**

- **Datensituation**

Inhalt

Diese Kategorie umfasst die Grundsatzplanung, Zielplanung, Strategieplanung und Maßnahmenplanung.

Neben diesen Einteilungskriterien findet man in der Literatur weitere bzw. ähnliche, wie z.B. bei Mag, der die Unternehmensplanung nach Funktionen (entspricht den Planungsbereichen), Faktoren, Fristigkeiten (entspricht dem Planungszeitraum) und Zielgrößen unterteilt.


Leser, die sich in diesem Umfeld auskennen, werden vielleicht die Kategorie »Integration« vermissen. Bereits an anderer Stelle wurde darauf hingewiesen, dass aus Gründen der Übersichtlichkeit, der besonderen Bedeutung und der Schnittstelle zu den beiden Bereichen Planungsaufbau und Planungsablauf, die Integration in einem eigenständigen Abschnitt beschrieben wird (siehe Abschnitt 2.1.4).

2.1.2.1 Zeitraum

Nach der Fristigkeit oder dem Planungszeitraum kann die Planung in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- **Sehr kurzfristige Planung**
  Zeitraum von weniger als drei Monaten, schwerpunktmäßig Tagespläne

- **Kurzfristige Planung**
  Zeitraum von einem Jahr mit unterjähriger, periodischer Betrachtung (meistens Monate oder Quartale)

- **Mittelfristige Planung**
  Zeitraum von ein bis fünf Jahren; Planungsschritte meistens auf Jahresebene

- **Langfristige Planung**
  Zeitraum ab fünf Jahren; nach oben hin gibt es keine klaren Grenzen; üblich sind 10 bis 15 Jahre
Bis auf die sehr kurzfristige Planung finden sich die anderen Kategorien in der einschlägigen Literatur. Die drei wesentlichen Kategorien sind daher Grundlage der weiteren Beschreibung.

Was die Länge der jeweiligen Kategorien betrifft, herrscht wiederum Uneinigkeit. So schreibt Michel, dass man zwar die verschiedenen Kategorien als zukünftige Abschnitte auf dem Zeitstrahl betrachten kann, doch wäre dies nicht praxisnah.\(^{19}\) Denn letztendlich beeinflusst die Frist, in der sich eine Entscheidung auswirken kann bzw. muss und für die der Manager folglich planen muss, den Planungszeitraum. Kretschmer führt sogar Bestimmungsgrößen an, die die Länge der Planungszeiträume wesentlich beeinflussen.\(^{20}\) Es handelt sich dabei um den Planungshorizont (Voraussagbarkeit zukünftiger Ereignisse), die Zielreichweite (zeitliche Perspektive der Ziele), den Wirkungshorizont (Wirkungsreichweite der geplanten Maßnahmen) und die Reaktionszeit (notwendige Zeitdauer zur Realisierung angestrebter Sollzustände oder Adaption an veränderte Bedingungen). Beeinflusst durch diese Faktoren wird die Planungsänge je nach Planungsinhalt und Problemfeld unterschiedlich bemessen werden. Abschließend kann allein aus praktischen, branchenbezogenen Gesichtspunkten eine unterschiedliche Auffassung bestehen: Eine Boutique wird beispielsweise andere Zeiträder als ein Kraftwerk haben.

**Kurzfristige Planung**

Die **kurzfristige Planung** mit einem Planungshorizont von einem Jahr wird je nach Anforderung in Quartale, Perioden bis hin zu Tagen (Planung des Liquiditätsstatus von Banken) untergliedert. Dem Wesen nach ist die kurzfristige Planung eine Feinplanung, was sich in einem hohen Konkretisierungsgrad widerspiegelt, d.h., Vollständigkeit, Differenziertheit und Flexibilität sind besonders ausgeprägt. Dementsprechend wird die Realisierungswahrscheinlichkeit der kurzfristigen Planungsziele als hoch eingeschätzt. Die kurzfristige Planung macht es möglich, die nachfolgend beschriebenen mittelfristigen Pläne in desagreggierte, handlungs- und maßnahmenbezogene Pläne umzusetzen.

**Mittelfristige Planung**

Entsprechend der hierarchischen Unterordnung zur langfristigen Planung zeichnet sich die **mittelfristige Planung** durch eine Zergliederung des langfristigen Planes in Unterpläne mit größerer Detaillierungsgrad aus. Damit steht sie diesbezüglich in einem ähnlichen hierarchischen Verhältnis wie die kurzfristige Planung zur mittelfristigen Planung. Vollständigkeit, Differenziertheit und Flexibilität sind konsequenterweise gegenüber der kurz-

---

\(^{19}\) Michel, 1991, S. 41.
fristigen Planung geringer. Der Planungshorizont erstreckt sich über zwei bis fünf Jahre, wobei eine Planung in Jahresschritten üblich ist.

Abschließend kann die auf Zeiträume bis zu 15 Jahren und darüber hinaus ausgelegte langfristige Planung als hochaggregierte, globale Planung angesehen werden, deren oberste Priorität die Sicherstellung des langfristigen Bestehens des Unternehmens ist. Im Mittelpunkt der Planung stehen Innovationen, Technologien, Diversifikationen und andere, auf Langfristigkeit ausgelegte Themen. In keinem Fall sollte bei der Festlegung der langfristigen Ziele von Engpasssituationen im Gutenbergschen Sinne ausgegangen werden, sondern es sollte insbesondere die Freiheit des weiten Planungshorizontes (aus)genutzt werden. Nach Michel besteht eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz der langfristigen Planung.\(^{21}\) Er stellt weiterhin fest, dass der Planungsumfang (im Rahmen der langfristigen Planung) negativ mit der Unvorhersehbarkeit von Umweltänderungen korreliert.

### 2.1.2.2 Ebene

Das bisher definierte Charakteristikum »Planungszeitraum«, das im engeren Sinne allein die Fristigkeit der Planung und damit nur eine Dimension betrachtet, reicht als Strukturkriterium der Planung nicht aus. Eine weitere Dimension der Planung muss hinzugefügt werden. Differenziert man den Planungsbegriff hinsichtlich des sachorientierten Aspektes, kommt als weiteres konstitutives Merkmal der Planung der Grad der Detailliertheit hinzu. Entlang dieser Dimension lassen sich verschiedene in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehende Planungsebenen differenzieren:

- **Strategische Planung**: die richtigen Dinge tun
- **Taktische Planung**
- **Operative Planung**: die Dinge richtig tun
- **Dispositive Planung**: die Dinge richtig stellen (d.h. korrigieren/anpassen)

Während die *dispositive Planung*\(^ {22}\) (Initiieren von Korrekturzündungen bei Abweichungen; in der unterjährigen Vorschauperspektive enthalten) nur sehr selten in der Literatur genannt wird und daher in diesem Buch nicht weiter behandelt wird, haben sich die anderen drei Begriffe weitestgehend durchgesetzt. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass die operative und

---


\(^{22}\) Grotheer, 1995, S. 138.


**Strategische Ebene**


---

Weitere typische Merkmale sind, dass sich die Planungsaktivitäten zunächst auf die gesamte Unternehmung, aber auch auf deren Teilbereiche (Geschäftsbereiche bzw. Geschäftsfelder) erstrecken, und dass die Planungsergebnisse vorwiegend qualitativer, verbaler Natur sind.

Während eingangs die Betonung auf den langfristigen Charakter der strategischen Ebene gelegt worden ist, soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die strategische Planung durchaus auch kurz- bzw. mittelfristigen Charakter annehmen kann (Michel spricht hier von Planungszeiträumen ab einem Jahr\textsuperscript{26}) Damit ist nicht gemeint, dass die Ergebnisse der strategischen Planung kurzfristig berücksichtigt werden und umzusetzen sind (dies wäre der übliche Anwendungsfall im Rahmen der integrierten Planung), sondern es handelt sich vielmehr um \textit{strategische Entscheidungen}, die kurzfristig beschlossen und auch kurzfristig umgesetzt werden. Dies können beispielsweise Make-or-Buy-Entscheidungen sein, die sich kurzfristig ergeben haben, aufgrund der Bedeutung jedoch ein strategisches Ausmaß annehmen. Diese kurzfristigen Entscheidungen zeichnen sich durch ein geringes Maß an Planung aus und sind daher nicht weiter relevant.

**Hauptgebiete**

Nach Koch lassen sich drei Hauptgebiete innerhalb der strategischen Unternehmensplanung unterscheiden:\textsuperscript{27}

- \textit{Strategische Perspektivplanung}
- \textit{Vorplanung von strategischen Einzelprojekten}
- \textit{Integrierte strategische Planung}


\begin{itemize}
  \item \textsuperscript{26} Michel, 1991, S. 42.
  \item \textsuperscript{27} Koch, 1977, S. 49 f. und 71 ff.
\end{itemize}

Im Unterschied zu den beiden erstgenannten Gebieten der strategischen Unternehmensplanung ist die *integrierte strategische Planung* durch streng formalisierte verfahrensmäßige und zeitliche Regelungen gekennzeichnet. »Die praktische Bedeutung der integrierten strategischen Planung liegt darin, dass sie die einzige Maßnahmenplanung ist, bei der den Anforderungen der Langfristigkeit und der Planungsintegrität in vollem Umfang Rechnung getragen wird.«\(^{28}\) Koch weist in seiner Definition zur strategischen Planung darauf hin, dass es sich nicht nur um eine Zielplanung handelt, sondern auch um eine Maßnahmenplanung bzw. Ausführungsplanung, wie es für die operative und die taktische Planung der Fall ist. Mit der Maßnahmenplanung möchte er zum Ausdruck bringen, dass nicht nur Ziele und Strategien definiert werden, sondern dass es sich insbesondere auch um die Festlegung von globalen Maßnahmen bei gegenseitiger Abstimmung dieser Aktivitäten handelt.

Die integrierte strategische Planung bezieht sich also auf sämtliche Unternehmensbereiche und berücksichtigt die mutuale Abstimmung der wichtigsten Größen. Im Unterschied zur strategischen Perspektivplanung wird auch überprüft, ob die geplanten Maßnahmen finanziell durchführbar sind und ob sie personell sowie generell risikoseitig unbedenklich sind.

Da die beiden strategischen Plangebiete »strategische Perspektivplanung« und »Vorplanung strategischer Einzelprojekte« per se keinen integrativen Charakter aufweisen, werden sie in diesem Buch nicht weiter berücksichtigt. Aufgrund der Komplexität der integrierten strategischen Planung soll dem Leser an dieser Stelle ein schematischer Überblick gegeben werden (siehe Abbildung 2.2).

\(^{28}\) Koch, 1977, S. 50.
Integrierte strategische Unternehmensplanung

Die integrierte strategische Unternehmensplanung setzt sich aus zwei aufeinander folgenden Hauptprozessen zusammen: der strategischen Rahmenplanung und der strategischen Programmplanung, die jeweils in mehrere Hauptaufgaben zu untergliedern sind.


Die darauf aufbauende strategische Programmplanung befasst sich mit der Planung des strategischen Programms; d.h., die im Umfeld der strategischen Rahmenplanung festgelegten Strategien werden nochmals auf ihre Umsetzung hin überprüft und bei Akzeptanz in entsprechenden Plänen konkretisiert. Wenn der Begriff etwas weiter gefasst wird, umfasst er auch die strategische Kontrolle. Damit ergeben sich zwei Hauptaufgaben für die strategische Programmplanung: die Strategieimplementierung und die strategische Anpassung und Kontrolle.
Die genannten fünf Hauptaufgaben (oder auch Detailphasen) der integrierten strategischen Planung (siehe Abbildung 2.2), die sukzessiv aufeinander folgen, sollen nun eingehender betrachtet werden.

In der ersten Phase sollen strategische Ziele formuliert und später auch festgelegt werden. Die Unternehmensleitung als Hauptakteur dieser Phase wird die formulierten Ziele entweder aus den allgemeinen Unternehmenszielen (Substanzerhaltung, Kapitalerhaltung usw.) und den Leitbildern der Unternehmung ableiten und/oder spezifische markt- bzw. produktbezogene Ziele entwickeln, wobei letzttgenannte mit den erstgenannten kompatibel sein müssen. Dabei kann es vorkommen, dass die in der ersten Phase definierten Ziele aufgrund der in der zweiten Phase durchgeführten Strategieanalyse revidiert werden müssen. Dennoch sollte die Reihenfolge Zielfestlegung (als Sollgröße) und anschließende Strategiefestlegung eingehalten werden, wenn man sich selbst gegenüber ehrlich bleiben möchte.\(^\text{29}\)

Die erste Phase ist geprägt von intuitiven Prognoseverfahren.

In der ersten Phase sollen strategische Ziele formuliert und später auch festgelegt werden. Die Unternehmensleitung als Hauptakteur dieser Phase wird die formulierten Ziele entweder aus den allgemeinen Unternehmenszielen (Substanzerhaltung, Kapitalerhaltung usw.) und den Leitbildern der Unternehmung ableiten und/oder spezifische markt- bzw. produktbezogene Ziele entwickeln, wobei letzttgenannte mit den erstgenannten kompatibel sein müssen. Dabei kann es vorkommen, dass die in der ersten Phase definierten Ziele aufgrund der in der zweiten Phase durchgeführten Strategieanalyse revidiert werden müssen. Dennoch sollte die Reihenfolge Zielfestlegung (als Sollgröße) und anschließende Strategiefestlegung eingehalten werden, wenn man sich selbst gegenüber ehrlich bleiben möchte.\(^\text{29}\)

Die erste Phase ist geprägt von intuitiven Prognoseverfahren.


Im Mittelpunkt der Analyse stehen im Wesentlichen die Erfolgspotenziale, die innerhalb und außerhalb eines Unternehmens liegen können. Dies sind Faktoren, Quellen und Tätigkeiten des Unternehmens, aus denen aktuell oder zukünftig Erfolg resultiert. Erfolgspotenziale ergeben sich aus dem Marktgeschehen, der Qualität der Unternehmensleitung sowie des Personals, der Investitionsintensität, des Forschungs- und Entwicklungsaufwandes und aus vielen weiteren Faktoren.\(^\text{30}\)

Wichtig ist es, die vorhandenen Potenziale zu erkennen, sie nutzbar zu machen und neue zu schaffen. Darüber hinaus sind sie zu quantifizieren. Inzwischen wurden verschiedene Analyseinstrumente entwickelt, um den Prozess

---


\(^{30}\) Ehrmann, 1999, S. 114.

Nachdem in der zweiten Phase eine Analyse potenzieller Strategien stattgefunden hat, gilt es nun, diese Strategien zu definieren und die Alternativen zu bewerten. An dieser Stelle soll kurz festgehalten werden, dass der aus dem Griechischen stammende Ausdruck Strategie (geplantes Vorgehen) im betriebswirtschaftlichen Sinne umschrieben werden kann als die Nutzung vorhandener und potenzieller Stärken eines Unternehmens, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet begegnen zu können.


Grundlagen der Unternehmensplanung auch als »Schubladenplanung« bezeichnete gestreckte Planung geht von der Tatsache aus, dass verschiedene optimale Strategien in Abhängigkeit diverser hypothetischer Umweltbedingungen koexistieren und ein Plan daher relativ kurzfristig »aus der Schublade herausgezogen werden kann«, wenn sich eine der entsprechenden hypothetischen Umweltbedingungen konkretisiert. Die Kompaktplanung hingegen verfolgt nur eine optimale Alternative, die in jedem Fall planerisch umgesetzt wird. Sie ist nur dann sinnvoll, wenn das Risiko einer Fehlentscheidung minimiert werden kann.32

Schritt 5: Kontrolle und Anpassung

In der letzten Phase der integrierten Unternehmensplanung ist eine strategische Kontrolle durchzuführen. Deren Inhalt sollte weniger die Kontrolle der Einhaltung der einzelnen Ergebnisse sein, die sich in Form von Soll-Ist-Vergleichen auf Ebene der Budgetkontrollen ergeben (dafür sind andere Planungsebenen zuständig), sondern es sollte vielmehr darauf geachtet werden, ob die von der Unternehmensführung definierten Ziele und daraus abgeleiteten Strategien global eingehalten werden. Darüber hinaus kann unter der Planungskontrolle auch die revolvierende Planung verstanden werden, die der strategischen Planung insofern eine gewisse zusätzliche Sicherheit bietet, als sie eine periodisch permanente Überarbeitung der aktuell geplanten Werte ist. Auf diese Weise wird jedes Jahr der strategische Plan kontrolliert, indem zum einen kurzfristige Ist-, aber auch Planwerte mit der langfristigen Planung abgeglichen werden und zum anderen laufend ein Jahr aus der globalen Sicht in die detaillierte Sicht überführt und damit genauer überprüft wird.

Mittelfristige operative Ebene (taktische Ebene)

In der Praxis hat sich inzwischen als zweite Ebene in der sachorientierten Planungshierarchie die mittelfristige operative Planung durchgesetzt, die auch als taktische Planung bezeichnet wird. Sie wird in der Literatur sehr selten detailliert abgehandelt, sodass man fast den Eindruck gewinnt, dass die mittelfristige operative Planung ein Residualprodukt aus der Beziehung strategischer Plan abzüglich kurzfristiger operativer Plan ist. Vom Charakter her wäre sie dann ein Lückenbüßer oder auch eine »Knautschzone«. Tatsächlich findet man in der einschlägigen Literatur nur bei Koch eine detaillierte Beschreibung,33 der auch in diesem Buch in weiten Teilen gefolgt werden soll. Wie auch in der vierten Phase der integrierten strategischen Unternehmensplanung angeführt, hat die mittelfristige operative Planung die Übersetzung der definierten Strategien in

32 Koch, 1977, S. 73f.

Die operative Planung der Geschäftsbereiche unterscheidet wiederum zwei Arten der mittelfristigen Planung:

- **Spezielle produktbezogene Operationen (Produktoperationen)**
  Sie zielen auf die Entwicklung neuer Produkte, Absatzoperationen der verschiedenen Produkttypen und Produktionsoperationen im Sinne einer Kapazitätsüberprüfung und Investitionsentscheidung ab.

- **Infrastrukturelle Maßnahmen**


In Bezug auf den Planungszeitabschnitt wird im Allgemeinen ein Zeitrahmen von ein bis fünf Jahren genannt, wobei die Planung in periodische Einjahresschritte zu unterteilen ist. Auch wenn der genannte Zeitrahmen flexibel ist, lässt er sich dennoch sachlich begründen. Der Natur der mitt-
Grundlagen der Unternehmensplanung entsprechend, erfordert der gewünschte Detailierungsgrad eine hohe Prognosegenauigkeit. So lassen sich ab einem gewissen Planungshorizont die periodischen Ein- und Auszahlungen immer schwieriger prognostizieren. Die Obergrenze hierfür liegt in der Regel bei fünf Jahren.


Revolvierende Planung
Wie bereits im Rahmen der strategischen Planung angeführt, kann auch für die operative Planung das Instrument der revolvierenden Planung eingesetzt werden, um die Qualität der Planung zu erhöhen. Im Unterschied zur strategischen Planung wird in diesem Fall die Planung jedes Jahr fünfmal durchgeführt und erst im letzten Zeitabschnitt eingefroren. Damit enthält der Plan eine stets aktuelle Datenbasis.

Zentrale vs. dezentrale Planung

Kurzfristige operative Ebene
Auf der hierarchisch niedrigsten Stufe der Planungsebenen befindet sich die kurzfristige operative Planung. Der hierarchischen Planungslogik folgend nimmt die Detaillierung der Planungsinhalte zu, sodass der Informa-

34 Für detailliertere Informationen siehe Koch, 1977, S. 102.

Am kurzfristigen operativen Plan setzt auch direkt das operative Budget an, das die Umsetzung des operativen (Maßnahmen-)Plans ist. Gleichzeitig sind die Budgets die Grundlage für die Kontrolle der Zielerreichung. So wird aus Sicht des Topmanagements erreicht, dass auf unterster Ebene die langfristig geplanten Zielvorgaben eingehalten werden. Organisatorisch liegt die operative Ebene und die Realisationsebene (d.h. Budgetverantwortung) institutionell personell dicht beieinander. Weitere Details zur Budgetierung finden Sie in Abschnitt 2.1.1.

Was die zeitliche Regelung der Planung betrifft, können zwei Verfahren unterschieden werden: die revolvierende Planung und die Anschlussplanung. Während die *revolvierende Planung* in Monatsschritten durchgeführt und immer wieder angepasst wird, betrachtet die *Anschlussplanung* grundsätzlich immer nur drei Monate detailliert und das restliche Plangeschäftsjahr quartalsweise. Mit fortschreitendem Ablauf des Planjahres werden die Quartalsplankennzahlen jeweils um Monatsplankennzahlen ergänzt. Bis auf die Tatsache, dass bei der Anschlussplanung nicht sofort Monatszahlen für das ganze Jahr geplant werden müssen, scheint keines der Verfahren ausschließlich Vorteile zu bieten. Allgemein üblich ist die revolvierende Planung.

Abschließend soll Krink angeführt werden, der auf das für die kurzfristige Planung typische Status-quo-Denken hinweist.35 Damit meint er, dass die Planung von einem auf das nächste Jahr durch Zu- oder Abschläge gekennzeichnet ist und operative Ziele sich eher an altbekannten Maß-

35 Krink, 1984, S. 15.
nahmen ausrichten, als dass neue überdacht und favorisiert werden. Außerdem sieht er die Gefahr, dass die nur kurzfristig ausgerichteten optimalen Entscheidungen nicht auch gleichzeitig die langfristigen Erfordernisse berücksichtigen. Daher, so stellt er selbst fest, ist es wichtig, dass die kurzfristigen Zielvorstellungen und Entscheidungen Teil eines langfristig ausgelegten Planungskonzeptes sein sollen, damit die strategischen Ziele nicht unterlaufen werden. Auch wenn diese Kritik mit der entsprechenden geforderten Konsequenz vor dem Hintergrund der bisher beschriebenen Planungsebenen überflüssig erscheint, soll hiermit nochmals ausdrücklich die Bedeutung dieses Zusammenspiels zwischen strategischer und operativer Planung betont werden.

2.1.2.3 Abschließende Betrachtung von Zeitraum und Ebene


Abbildung 2.3 gibt einen Überblick über die Schnittstellen zwischen den Planungszeiträumen und den Planungsebenen sowie über die in diesem Buch verwendeten Begriffe. Darüber hinaus werden der Vollständigkeit halber einige Autoren genannt, die die taktische Planung anführen, wobei die beiden bereits angesprochenen Sichtweisen unterschieden werden.

Dieses Buch will hingegen nicht aufzeigen, wie diese zum Teil qualitativ orientieren Verfahren lauten oder gar funktionieren, auch nicht, wie man sie quantifizieren kann. Es geht eher um die Tatsache, dass man die einmal quantifizierten strategisch orientierten Kennzahlen einbinden kann in
Ein Gesamtmodell der integrierten Planung, das durch Werkzeuge bzw. Instrumente des SEM unterstützt wird.

Eine Ausnahme stellt in diesem Fall die dynamische Simulation dar, die gewissermaßen eine Verbindung zwischen qualitativen Annahmen herstellt, die dann relativ einfach quantifiziert und deren Konsequenzen relativ schnell dargestellt werden können, sofern die qualitative Aussage in einem Modell abgebildet werden konnte. Gleichzeitig zielt die dynamische Simulation aber auch auf die Komponente der Dynamik ab, d.h., der zeitliche Effekt wird berücksichtigt. Damit wird die interessante Verbindung zur operativen Ebene geschaffen, indem eine für in zehn Jahren projizierte Zahl entsprechend der dynamischen Modellzusammenhänge auf die Gegenwart projiziert wird.

2.1.2.4 Bereiche (Gebiete)

Eines der wesentlichen Einteilungskriterien im Rahmen des Planungsaufbaus ist die Differenzierung der Planung hinsichtlich der Unternehmensbereiche. Abgesehen davon, wie sich ein Unternehmen im Rahmen des Planungsablaufs entscheidet, wird es immer wieder auf die Planung innerhalb der Unternehmensbereiche stoßen. Die Bereichsplanung ist im Wesentlichen Teil der operativen Planung, sie muss sich aber auch nach der strategischen Planung richten (siehe Abschnitt 2.1.4).

Die Gesamtheit aller Bereichspläne lässt sich in zwei wesentliche Kategorien aufteilen, die mengenmäßigen Pläne oder auch Funktions- bzw. Güterpläne und die wertmäßigen Pläne. Es gilt dabei allerdings zu beachten, dass einige Pläne sich nicht immer stringent zuordnen lassen (so z.B. der Umsatzplan, der bewertete Mengen betrachtet, und der Personalplan, der Personal mengen bewertet).

Als **mengenorientierte Pläne** können genannt werden:

- Absatz-, Umsatz- und Marketingplan
- Produktionsplan, Kapazitätsplan
- Beschaffungsplan, Bestandsplan
- Personalplan

Als **wertorientierte Pläne** können aufgezählt werden:

- Investitionsplan, Instandhaltungsplan
- Ergebnisplan (Kosten- und Erlösplan)
- Plan-GuV
Planbilanz

Finanzplan i.e.S.

Also nur der Finanzplan an sich, im Gegensatz zum Finanzplan i.w.S., der neben dem Finanzplan i.e.S. auch die Plan-GuV und die Planbilanz umfasst.

An dieser Stelle können nicht alle in der einschlägigen Literatur diskutierten Pläne aufgelistet und detailliert beschrieben werden. Dem Leser soll vielmehr eine fundierte Grundlage zu den wesentlichen, geläufigen Teilplänen geliefert werden, um sie später im Gesamtzusammenhang nachvollziehen zu können. 36

Die Vertriebsplanung hat die wesentlichen Aufgabe, dass geplante absatzfähige Produktprogramm (oder je nach Branche auch Dienstleistungsprogramm) mengen- und wertmäßig zu erfassen. Die zu Planpreisen bewerteten Planverkaufsmengen der Absatzplanung ergeben die Umsatzplanung, die somit eine Teilplanung der Vertriebsplanung ist. Neben der Absatz- und Umsatzplanung befasst sich der Marketingplan mit der Planung der Werbung im Rahmen der Werbeetatplanung sowie der Planung genereller Absatzstrategien.


Im Sinne Gutenbergs wird der Produktionsplan in eine Fertigungsprogramm- und eine Vollzugsplanung unterschieden. Auf der Grundlage der geplanten Absatzmengen werden im Fertigungsprogrammplan die geplanten Produktionsmengen abgeleitet. Dabei sind bereits vorhandene Lagerbestände und geplante Mindestbestände zu berücksichtigen. Die Vollzugsplanung als Bereitstellungsplanung umfasst die zur Realisierung der


Die Personalplanung umfasst alle Maßnahmen und Vorgehensweisen in der Unternehmung, die auf die Bereitstellung der erforderlichen personellen Kapazitäten, dem Menschen als Träger dispositiver und objektbezogener menschlicher Arbeitsleistung, in quantitativer und qualitativer Hinsicht und dem richtigen Zeitpunkt hinzielen.37 Die Personalplanung umfasst zum einen die Planung des Personalbedarfs, der sich aus verschiedenen Teilplänen (insbesondere dem Produktionsplan) ableiten lässt.

37 Kretschmer, 1979, S. 96.

Der \textit{Investitionsplan} lässt sich gedanklich in zwei Bereiche unterteilen: die Anlagenplanung und die Investitionsrechnung. Die \textit{Anlagenplanung} soll sicherstellen, dass die für das geplante Produktionsvolumen erforderlichen Kapazitäten im Unternehmen vorhanden sind. Demnach unterscheidet man zwischen Ersatzinvestitionen (Reinvestitionen), Erweiterungsinvestitionen (Nettoinvestitionen) und Modernisierungs- oder Rationalisierungsinvestitionen.\footnote{Rachlin, 2001, S. 94 f.} Neben der Planung der hier angesprochenen Sachinvestitionen (Grundstücke, Sachanlagen usw.) sind im Rahmen der Investitionsplanung auch Finanzinvestitionen (z.B. Unternehmensbeteiligungen) und immaterielle Investitionen (z.B. Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen) zu planen. Im Anschluss an die Anlagenplanung lässt sich die \textit{Investitionsrechnung} durchführen. Sie dient dazu, die geplante Investitionsmaßnahmen mithilfe finanzmathematischer Methoden hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu beurteilen, um so die Investitionsentscheidung zu quantifizieren und damit letztendlich zu erleichtern. Sind die verschiedenen Maßnahmen geplant, ist mit der \textit{Instandhaltungsplanung} zu gewährleisten, dass die geplanten Anlagen auch produktiv einsetzbar sind. Reparaturen sowie in der Bilanz aktivierbare Instandhaltungsmaßnahmen im Sinne von »Retrofits« sind hier zu planen.

In den \textit{Ergebnisplan} fließen alle betriebsbedingten Kosten und Erlöse, d.h. alle geplanten Verkaufserlöse (von Produkten und Dienstleistungen), Erlösschmälerungen, Materialkosten und sämtliche geplante Kostenstellenbudgets. Der Ergebnisplan hat damit derivativen Charakter. Je nach Informationsbedarf können geplante Kosten und Erlöse auf unterschiedlichen Hierarchiestufen entlang der Produktkette oder anderen Hierarchien gezeigt werden. Dies hängt zum einen von der originären Planungs-
ebene der Kosten und Erlöse ab und zum anderen von den eingesetzten Planungstechniken (Top-down-Verteilung geplanter Gemeinkosten auf Produktebene usw.). Der Ergebnisplan liefert das geplante Betriebsergebnis, dass sich je nach Bedarf unter Berücksichtigung des neutralen Ergebnisses auf das Unternehmensergebnis ausweiten lässt. Streng genommen findet diese Erweiterung erst in der Plan-GuV statt.


Möchte man den Ergebnisplan nach dem Umsatzkostenverfahren aufstellen, sind die Kosten des Umsatzes in Abhängigkeit der geplanten Absatzmenge und somit der geplanten Verkaufserlöse zu planen. Dies heißt wiederum, dass die Standardpreise der zu verkaufenden Produkte im Rahmen einer Plankalkulation zu ermitteln sind. Mit jeder geplanten Verkaufseinheit ergeben sich somit mindestens die geplanten Erlöse (geplante Absatzmenge × geplanter Verkaufspreis je Einheit) sowie die geplanten Kosten des Umsatzes (geplante Absatzmenge × Standardpreis des Produktes). Konsequenterweise werden bei diesem Planungsansatz alle produkthbezogenen Kosten wie Fertigungslöhne, Materialkosten und Fertigungsgemeinkosten (d.h. alle Kostenbestandteile der Herstellungskosten) nicht mehr direkt in den Ergebnisplan übernommen.

Plan-GuV

Je nach Ausgestaltung des Ergebnisplanes kann die Plan-GuV identisch sein. Wenn man jedoch davon ausgeht, dass der Ergebnisplan lediglich die Betriebsergebnisrechnung abbildet, ist die Plan-GuV ein um das neutrale Ergebnis erweiterter Ergebnisplan (d.h. alle Aufwendungen und Erträge, die nicht betriebsbedingt angefallen sind, wie z.B. Erträge aus Finanztransaktionen, außerordentliche Verluste im Falle eines Brandes usw.).

Diese ein wenig vereinfachte Darstellung ist um folgende, weitere Details zu korrigieren: Im Ergebnisplan können kalkulatorische Werte enthalten sein, z.B. für Abschreibungen. Diese sind entsprechend durch buchmäßige Abschreibungen zu ersetzen. Gleiches gilt für Kapitalkosten, die kal-
kululatorisch angesetzt worden sind und für alle weiteren kalkulatorischen Positionen, die jeweils durch buchhalterische Werte zu ersetzen sind bzw. wie im Fall von Zusatzkosten nicht ersetzt werden können.

Insgesamt ergibt sich für die Planung folgende Rechnung:

Betriebsergebnis (aus Ergebnisplan)  
+ Kalkulatorische Posten (aus Ergebnisplan)  
– Buchmäßige Posten (entsprechend den kalkulatorischen Posten)  
– Sonstige betriebsfremde Aufwendungen  
+ Sonstige betriebsfremde Erträge  
= Unternehmensergebnis


Im Unterschied zu den bisher dargestellten wertebezogenen Plänen ist die Planbilanz eine Bestandsplanung, indem sie zeitpunktbezogen geplante Anfangs- und Endbestände aufzeigt. Dies ist konzeptionell im Rahmen der Integration der verschiedenen Teilpläne zu berücksichtigen, damit Bestandsgrößen und Flussgrößen nicht versehentlich durcheinander gebracht werden. Die Bilanzplanung erfolgt für einige der Bilanzpositionen derivativ, d.h., durch Übernahme der Bestandswerte aus dem Vorjahr und der Berücksichtigung passender Positionen der Plan-GuV können aus den geplanten Anfangsbeständen die Endbestände für das Planjahr berechnet werden. Für eine Vielzahl der Positionen sind jedoch auch originär Plan- 

Aus den Informationen der Plan-GuV und der Planbilanz lässt sich der Finanzplan ableiten. In diesem Fall ist vom Finanzplan i.e.S. auszugehen, denn zuweilen wird als Finanzplan bzw. Finanzplanung die Gesamtheit der hier betrachteten Pläne bezeichnet, d.h. Plan-GuV, Planbilanz und Finanzplan i.e.S. Der Finanzplan umfasst alle zukunftsbezogenen kapitalwirtschaftlichen Vorgänge. Im Unterschied zu den bisher diskutierten Plä-
nen enthält er ausschließlich zahlungsbezogene Größen. Kernaussage des Finanzplanes ist die Gegenüberstellung der Finanzmittelbedarfe und der Mittelherkünfte, die sich im Rahmen der Planung entsprechen müssen. Dem Prinzip nach geht es um die Deckung der geplanten Aktionen durch entsprechende Finanzmittel. Um eine solche Aussage ermöglichen zu können, ist das Bruttoprinzip anzuwenden, d.h. keine Aufrechnung der Einnahmen und der Ausgaben.

In Abhängigkeit des Planungshorizonts lassen sich kurz- und mittelfristige Finanzpläne von langfristigen Finanzplänen unterscheiden. Während es sich bei den kurzfristigen Plänen um die Liquiditätsplanung handelt, stellen langfristig ausgelegte Finanzpläne eine Rahmenplanung dar, die nicht darauf abzielen, die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens kurzfristig zu gewährleisten. Lediglich die längerfristigen Finanzpläne werden weiterhin Gegenstand der Betrachtung sein.


### 2.1.3 Planungsablauf

Im Hinblick auf den Planungsablauf können drei Bereiche differenziert werden:

- Planungsrichtung
- Planungsorganisation
- Planungstechniken

---

Während die Planungsrichtung aufzeigt, in welcher hierarchischen Beziehung die Planung durchzuführen ist, geht die Planungsorganisation auf Details zur praktischen Durchführung der Planungsrichtung ein. Schließlich werden mit den Techniken Methoden aufgezeigt, die der Unterstützung bei der Durchführung der Planung dienen.

### 2.1.3.1 Richtung

Bei der Betrachtung der Planungsrichtung geht es um die Beantwortung der Frage nach dem Beginn einer Planungsinitiative. Die folgenden drei Möglichkeiten stehen zur Diskussion, wobei die zuletztgenannte eine Mischform der beiden erstgenannten ist:

- Top-down-Planung oder retrograde Planung
- Bottom-up-Planung oder progressive Planung
- Gegenstromverfahren oder integriertes Kombinationsverfahren

Die drei Verfahren sind naturgemäß relativ zu Hierarchien zu sehen und werden damit in der Regel bei der vertikalen Integration eingesetzt. Gleichzeitig gibt es aber auch viele Situationen in der Praxis, in der zwar auf horizontaler Ebene, aber gleichzeitig auch in unterschiedlicher Granularität geplant wird. Konkrete Beispiele hierfür sind die Planung auf Kostenstellenebene oder auf Kostenarten- und Kostenartengruppenebene. Insgesamt handelt es sich um eine einfache Kostenstellenplanung je Kostenstellenbereich, aber auf einer unterschiedlichen Aggregationsebene. In diesem Fall lässt sich auch eine hierarchische Beziehung aufzeigen und daher wird konsequenterweise je nach Bedarf die Top-down- oder die Bottom-up-Methode eingesetzt (für detailliertere Informationen zur Integration siehe Abschnitt 2.1.4). Die weitere Beschreibung geht aber aus Sicht der klassischen Anwendung der Begriffe aus, d.h. in Bezug auf die vertikale Integration von Planungssebenen.

Grundlagen der Unternehmensplanung

**Bottom-up-Planung**


**Gegenstromverfahren**

Aus den Vor- und Nachteilen der beiden zuvor genannten Verfahren hat sich ein drittes als Mischform entwickelt: das *integrierte Kombinationsverfahren* oder auch *Gegenstromverfahren*. Aus den zuvor genannten Nachteilen lässt sich direkt die gewünschte Reihenfolge ableiten: erst die Top-down-Planung, dann die Bottom-up-Aggregation. Mit diesem Verfahren fallen viele Nachteile der zuvor genannten Verfahren weg, ohne gleichzeitig die Vorteile zu verlieren. Als Nachteil bleibt aber weiterhin der hohe Koordinationsaufwand aus der Bottom-up-Planung bestehen. Des Weiteren weist Michel auf einen erhöhten Zeitaufwand und damit verbunden höhere Kosten hin.\(^{40}\) Dennoch führen erfahrungsgemäß die meisten Unternehmen eine Planung nach dem Gegenstromverfahren durch.


\(^{40}\) Michel 1991, S. 43 f.
2.1.3.2 Organisation

Die Ablauforganisation der Planung kann in Anlehnung an Kretschmer in folgende Kategorien unterteilt werden:41

- Organisation der Planungsarbeit (wer macht was)
- Träger der Planung (interne Planungsträger, Mitarbeiter oder externe Planungsträger, Berater sowie die Unterteilung in zentrale und dezentrale Planung)
- Planungsdurchführung (Flexibilität der Planung, Planungsrisiko und Planungsgrundsätze)


»Unter dem Grad der Dezentralisierung einer integrierten Unternehmensplanung wird das Ausmaß verstanden, in dem Planungsfunktionen von der obersten Unternehmensleitung auf Unterinstanzen delegiert werden.«43 Der als Gegenpol zur zentralen Planung existente Ansatz kann im Extremfall die vollständige Delegation aller Planungsaktivitäten an die Geschäftsbereiche oder gar Funktionsbereiche bedeuten. Die Unternehmensführung würde allein die Koordination der Aktivitäten überwachen. So sind maßgeblich die Mitarbeiter an der Planung beteiligt, die für die spätere Verwirklichung der Planziele verantwortlich sind. Entsprechend hoch ist damit auch die Motivation der Mitarbeiter.

41 Kretschmer, 1979, S. 127 ff.
42 Koch, 1977, S. 34.
43 Koch, 1977, S. 27.
Es ist deutlich geworden, dass beide ablauforganisatorischen Ansätze gedachte Extreme darstellen. Im Idealfall ist eine Mischung aus beiden notwendig. Man kann an dieser Stelle eine direkte Parallele zu dem Gegenstromverfahren aufzeigen: Zunächst erfolgt ein Top-down-Ansatz, d.h., als Erstes sind die langfristigen Gesamtziele und -strategien zentral zu planen und vorzugeben, anschließend kann bottom-up dezentral geplant und ein Rückkopplungsprozess initiiert werden.

2.1.3.3 Techniken

Mit den Planungstechniken sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, die den Planungsablauf erleichtern oder auch im Hinblick auf die Planqualität verbessern. In der Literatur werden verschiedene Techniken genannt:

- **Planungsresserven**
  Einbau von Planungsresserven, um für die Zukunft »Puffer« zu haben; dieser Ansatz wird abgelehnt, da im Rahmen der Planintegration über den Umfang und die Auswirkungen von Planungsresserven nachher Unklarheiten bestehen können.

- **Eventualplanung**
  So genannte Schubladenpläne oder Notpläne können bei einem hohen Risiko der langfristigen Planung sinnvoll sein; sie berücksichtigen Worst-Case-Szenarien.

- **Alternativplanung**
  Planungsversionen, in denen verschiedene Planungsalternativen festgehalten werden können

- **Rolierende Planung**
  Abbildung abgelaufener Planung auf zukünftige Planung

- **Rückkopplung**
  Ex-ante- und Ex-post-Rückkopplung als zwei Verfahren zur Beeinflussung der langfristigen durch die kurzfristige Planung

Aufgrund ihrer unterschiedlichen Bedeutung für die Planung werden lediglich die Alternativplanung, die rollierende Planung und die Rückkopplung detailliert beschrieben.


Im Unterschied zu der als Nächstes angeführten Rückkopplung ist die rollierende rein rechnerischer Natur, während die Rückkopplung mehr auf den Informationsprozess abzielt.

Die Rückkopplung ist eine Technik, die hauptsächlich im Rahmen der hierarchischen oder auch vertikalen bzw. zeitlichen Integration zum Tragen kommt. Dies bedeutet eine klare Abgrenzung zu der bisweilen auch bei der Integration von Teilplänen (horizontale Integration) verwendeten Rückkopplung, die im Kontext dieses Buches als Interdependenz bezeichnet wird. Bei der Rückkopplung wird von dem Prinzip ausgegangen, dass die kurzfristige Planung entgegen der hierarchischen Ordnung die lang-
fristige Planung beeinflussen muss. Im Ergebnis führt sie zu einer hohen Datenkonformität der Planung.


### 2.1.4 Planungsintegration

Die Planungsintegration ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Buches. An dieser Stelle sollen einerseits die begrifflichen Grundlagen geschaffen werden, andererseits wird bei der Beschreibung der Integration (funktionaler) Teilpläne ihre Integration bereits auf detaillierter Ebene beschrieben. Aufgrund der Bedeutung der Integration für dieses Buch, wird dieser Abschnitt gesondert behandelt und nicht als Unterkapitel zum Planungsablauf gesehen. Zudem wird sich zeigen, dass sich eine Planungsintegration nicht losgelöst vom Planungsablauf darstellen lässt.

Wie Abbildung 2.4 zeigt, können mit Fokus auf die Integration in Anlehnung an Ehrmann vier Planungsformen unterschieden werden:45

---

- **Isolierte Bereichsplanung**
  Es handelt sich um eine Planung ohne jegliche Integration (nicht praxisrelevanter Extremfall).

- **Zentralistische Unternehmensplanung**
  Dies ist eine voll integrierte Planung, die alle potenziellen Interdependenzen der Teilpläne berücksichtigt. Sie geht von einem Totalmodell aus, das alle Abhängigkeiten und Begrenzungen in Form von Nebenbedingungen berücksichtigt. Sie ist auch als Simultanplanung einschließlich bekannt. Es handelt sich um einen weiteren, nicht praxisrelevanten idealisierten Ansatz.

- **Dezentralistische Unternehmensplanung**

- **Hierarchische Unternehmensplanung**

Theoretisch ist die **hierarchische Unternehmensplanung** (aus praktischen Gründen im Folgenden auch als **integrierte Unternehmensplanung** bezeichnet) in eine vertikale und eine horizontale Sicht sowie in eine sachliche und zeitliche Sicht zu untergliedern. Damit würden sich weiterhin theoretisch vier Integrationsprobleme stellen, wie es die Matrix in Abbildung 2.5 zeigt.

**Abbildung 2.4** Planungsformen unterschieden nach dem Aspekt der Integration
Abbildung 2.5 Matrixdarstellung verschiedener Integrationsebenen

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Vertikal</th>
<th>Horizontal</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sachlich (Planungsgebiete)</td>
<td>1  Innerhalb der Teilpläne stellt sich oft die Problematik der Planung auf verschiedenen hierarchischen Ebenen (z.B. Kostenstellengruppe vs. Kostenstelle etc.).</td>
<td>2  Teilpläne werden „neben- einander“ geplant und sind entweder einseitig oder gegenseitig voneinander abhängig.</td>
</tr>
<tr>
<td>Zeitlich (Planungsebenen)</td>
<td>3  Pläne mit unterschiedlichem Zeithorizont bzw. Pläne auf verschiedenen Planungsebenen stehen immer in einem hierarchischen Verhältnis zueinander.</td>
<td>4  Nicht vorhanden; die einzige Anwendung wäre die Ein teilung z.B. von Jahreswerten auf Monatsebene innerhalb einer Planungsebene.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Legende:
– Graue Felder: klassische Integrationsgebiete
– Weiße Felder: exotische Varianten (beide mit starkem Praxisbezug)

Vertikale und horizontale Dimension
Praktisch lassen sich aber auch hier wieder zwei Dimensionen parallelisieren, sodass es eine vertikale bzw. zeitliche Integration (Fall 3) und eine horizontale bzw. sachliche Integration (Fall 2) gibt. Während sich die vertikale Dimension mit der Integration der verschiedenen Planungsebenen (strategische und kurz- bzw. mittelfristige operative Planung) beschäftigt, zeigt die horizontale Dimension die Integration von Teilplänen innerhalb einer Planungsebene auf. Die anderen beiden Fälle (1 und 4) sind zwar praxisrelevant, haben aber nicht die Bedeutung, dass sie hier weiter im Detail diskutiert werden. Der Praxisteil dieses Buches wird jedoch zeigen, dass es sich um relevante Anforderungen handelt, deren Umsetzung es im Rahmen von SAP SEM-BPS zu lösen gilt.

Koordination

46 In der einschlägigen Literatur werden sie nicht erwähnt.

Abbildung 2.6 stellt das Problem der Koordination zusammenfassend dar und geht darüber hinaus auch auf die beiden Dimensionen Zeitraum und Planungsebene ein.

**Abbildung 2.6** Vertikale und horizontale Koordination in der integrierten Unternehmensplanung

### 2.1.4.1 Vertikale oder zeitliche Integration

Vor dem Hintergrund der in der aktuellen Literatur vielfach diskutierten Wertorientierung gewinnt die **vertikale** oder auch **zeitliche Integration** der Planung an Bedeutung. So sind die Ziele der langfristigen Planung in mittel- und kurzfristige Pläne abzuleiten. Dem entgegengesetzt sind die auf der kurzfristigen operativen Planungsebene festgestellten Abweichungen
im Hinblick auf ihre Auswirkung auf die langfristigen Strategien zu analysieren und transparent zu machen.\(^47\)

Der Ansatz der Balanced Scorecard beschäftigt sich unter anderem mit diesem Integrationsaspekt und der Rückverfolgbarkeit von Planungsvorgaben bis auf die unterste Ausführungsebene einer Unternehmung. Das Konzept der Balanced Scorecard geht von Visionen der Unternehmensführung aus, die in Strategien ausformuliert werden, um dann in operative Zielgrößen umgesetzt zu werden, die schließlich als Grundlage der Erfolgsmessung im Hinblick auf die Zielerreichung fungieren.


Es wurde bereits kurz darauf hingewiesen, dass sich im Hinblick auf dem Integrationsgrad der Planung folgende koordinative Ansätze unterscheiden lassen:

- Reihung oder auch inductive Methode
- Staffelung
- Schachtelung oder auch deduktive Methode

Die Koordination bei der inductiven Methode oder auch Reihung geht von kurzfristigen operativen Plänen aus, die erstellt werden, bis hin zu langfristigen strategischen Plänen. Dies entspricht dem Bottom-up-Ansatz.

Die Staffelung oder auch partielle zeitliche Superposition geht von einer Überschneidung der einzelnen Planungsebenen aus. Dies bedeutet im Einzelnen, dass beispielsweise das zweite Halbjahr einer kurzfristigen Planung gleichzeitig das erste halbe Jahr des mittelfristigen Planes ist, oder dass das dritte Jahr der Mittelfristplanung dem ersten Jahr der folgenden Langfristplanung entspricht.\(^48\)

Als dritte Möglichkeit wird die Schachtelung genannt, die eine vollständig integrierte Planung darstellt, bei der ausgehend von der langfristigen strategischen Planung die eingebettete mittelfristige und kurzfristige Planung deduktiv abgeleitet werden. Dies entspricht einer Top-down-Vorgehensweise.

Der Vergleich der drei koordinativen Ansätze zeigt, dass im Falle einer selektiven Betrachtungsweise nur die deduktive Planung bestehen kann,

---

\(^47\) Friedl, 2002, S. 163.
\(^48\) Bussiek, hier nach Ehrmann, 1999, S. 249.

Koch beschreibt in seinem Buch zur Unternehmensplanung, wie eine vertikale Integration ablauforganisatorisch durchzuführen ist. Das für ihn zentrale Instrument ist das Budget: Die Planwerte einer Ebene werden jeweils der Unterinstanz als Budget vorgegeben. In diesem Sinne ist der Begriff Budget auf die mittelfristige Planungsebene zu erweitern; im Prinzip ändert dies nichts an der Definition des Begriffes, er wurde bisher allein als Umsetzung des kurzfristigen operativen Planes gesehen.

Die einzelnen Schritte werden wie folgt beschrieben (siehe Abbildung 2.7):

1. Die Unternehmensleitung gibt durch die strategische Planung die strategischen Aktionsanweisungen für die Geschäftsbereichsleiter vor. Teil der langfristigen Planung sind neben qualitativen Aussagen auch explizite quantitative Vorgaben, die einzuhalten sind.

2. Die Leitung der Geschäftsbereiche schlägt den operativen Plan vor (es können auch mehrere operative Pläne sein, die dann aber später in einen operativen Gesamtplan münden), der zum einen die operativen Aktionen zur Durchführung der auferlegten Bereichsstrategien enthält und zum anderen gewisse Eckwerte wie Planumsatz, Plangewinn, Plankosten, Plankapital, usw. liefert, die bei der Ausführung des Aktionsplanes einzuhalten sind.

3. In einem kurzen Rückkopplungszyklus überprüft und korrigeriert die Unternehmensleitung die geplanten Aktionen und Eckwerte und genehmigt anschließend den operativen Gesamtplan, der den Geschäftsbereichen (zurück-)gegeben wird. Der mittelfristige operative Plan ist somit verabschiedet, die operative Budgetvorgabe dient der Umsetzung und Kontrolle des mittelfristigen Planes.

4. Die erste Periode des Planungszeitraumes (d.h. das erste Jahr von fünf geplanten Jahren) besitzt damit Verbindlichkeitscharakter und stellt gleichzeitig das kurzfristige operative Budget dar. Die Rahmenpläne für die restlichen zwei bis fünf Jahre fungieren als Orientierungsrichtlinien.


Abbildung 2.7 Koordinationsschritte der vertikalen Integration

2.1.4.2 Horizontale oder sachliche Integration

Die horizontale Integration beschäftigt sich mit der Einbindung der Pläne in die betrieblichen Funktionen (Absatz, Produktion, Beschaffung usw.). Das Koordinationsproblem liegt dabei hauptsächlich in der Beseitigung von Engpässen, wobei dies nur für kurzfristige bzw. mittelfristige Pläne der Fall ist. Es wäre fatal, wenn sich ein Unternehmen langfristig nach Engpässen ausrichten würde. Die geläufigsten Engpässe sind absatz-, (Vorherrschaft eines Käufermarktes), kapazitäts- (Auftragseingang übersteigt die Leistungsfähigkeit der Produktion) oder beschaffungsbedingt (Materialien oder Leistungen sind nur schwer bzw. langfristig beschaffbar). Beim Auftreten von Engpässen gilt nach Gutenberg das Ausgleichsgesetz der Planung, das davon ausgeht, dass sich ein Unternehmen kurzfristig auf den Engpassektor zu konzentrieren hat, ihn langfristig jedoch eliminieren sollte. Um alle Teilpläne nach dem auch als Minimumsektor bezeichneten
Engpass ausrichten zu können, werden im Allgemeinen zwei mögliche Verfahren vorgeschlagen: die Sukzessivplanung und die Simultanplanung.

Die **Sukzessivplanung** erarbeitet ausgehend von dem engpassgetriebenen Teilplan alle weiteren Teilpläne. Damit ergibt sich offensichtlich ein Koordinationsproblem, das darin besteht, in welcher Reihenfolge die Teilpläne erstellt und verabschiedet werden sollen. An dieser Stelle sollen die bereits angeführten Begriffe *Interdependenz* und *Dependenz* als Koordinationsinstrumente der horizontalen Planung vertieft werden.

### Horizontale Integration: Sukzessivplanung


*Dependenz* umfasst alle Teilpläne, die in einer einseitigen Beziehung zueinander stehen. In der Regel ist hier nur der Ausgangsplan (möglichweise sogar der Engpassplan) festzulegen, während die anderen derivativen Pläne sich in einer definierten Reihenfolge ableiten lassen. In der Praxis kommt es jedoch auch vor, dass mehrere Pläne untereinander eine dependente Beziehung im Sinne einer Kette aufweisen, das erste und das letzte Kettenglied (Teilplan) aber eine Interdependenz aufweisen. In diesem Fall gestaltet sich der Lösungsweg entsprechend komplexer.

### Horizontale Integration: Interdependenz und Dependenz

Die **Simultanplanung** ist die theoretische Antwort auf die bestehende Forderung, dass alle Planungen (unter Berücksichtigung des Engpasses) als Einheit in einem Akt zu erstellen sind. Dabei werden in einem mathematischen Entscheidungsmodell alle Teilpläne mit ihren Abhängigkeiten berücksichtigt, die Begrenzungen in Form von Nebenbedingungen beachtet und die Beziehungen zum Gesamtziel hergestellt. Das Ergebnis ist ein errechnetes Optimum. Verschiedene Verfahren im Bereich des Operations Research befassen sich mit diesen Totalmodellen. Diese Modelle, die Teil der zentralistischen Planung sind, haben geringe praktische Bedeutung und sollen daher auch nicht weiter vertieft werden.

### Horizontale Integration: Simultanplanung

In Verbindung mit den bereits beschriebenen Teilplänen soll nun aufgezeigt werden, welche Dependenzen und Interdependenzen zwischen den einzelnen Teilplänen bestehen. Zunächst wird eine globale Sicht dargestellt, um anschließend detailliert auf die integrierte Finanzplanung einzugehen, die eine wesentliche Grundlage für den späteren Praxisteil darstellt.
Planbereiche (Teilgebiete) insgesamt
Unter Berücksichtigung der zuvor beschriebenen Teilpläne lassen sich die
dependenten und interdependenten Beziehungen entsprechend Abbil-
dung 2.8 aufzeigen. Die Abbildung unterscheidet über die reinen Bezie-
hungen der Teilpläne hinaus die Mengen- von den Werteflüssen.

Abbildung 2.8 Integrierte Mengen- und Werteflüsse von Planbereichen (in Anlehnung
an Schröder, 1996, S. 94)50

50 Andere Integrationsszenarien finden sich u. a. bei Fischer, 1996, S. 49, Mag, 1995,
Das hier gezeigte Integrationsszenario berücksichtigt zwei wesentliche Ansätze:

- Aus logistischer Sicht (Mengenplanung) wird von der geplanten Absatzmenge als Engpass ausgegangen und nicht beispielsweise von dem Produktions- oder Beschaffungsplan.
- Aus finanzieller Sicht (Werteplanung) wird formal eine Planung nach dem Gesamtkostenverfahren abgebildet.

Im Hinblick auf die Planungsintegration ist die Unterscheidung nach dem Umsatzkosten- und dem Gesamtkostenverfahren wesentlich, insbesondere wenn es sich um die Planung der Materialkosten und der Fertigungskosten (d.h. aller Kostenbestandteile, die in die Kosten des Umsatzes und damit in die Herstellkosten einfließen) handelt.


Für den Ergebnisplan ergeben sich somit direkt Informationen über geplante Umsatzerlöse, Erlösschmälerungen sowie Vertriebsgemeinkosten von den verschiedenen Vertriebs- und Marketingkostenstellen.

Für den Ergebnisplan lassen sich dementsprechend Fertigungslöhne und Fertigungsgemeinkosten aus den Produktionskostenstellen ableiten sowie Materialkosten aus dem Bestandsplan.

Instandhaltungsplanung
In Anlehnung an den Kapazitätsplan lässt sich der Instandhaltungsplan erstellen, der u.a. für die Instandhaltung der vorhandenen und geplanten Anlagen sorgt. Die geplanten Kosten der Instandhaltung haben wiederum direkten Einfluss auf den Ergebnisplan. Geht man davon aus, dass die Instandhaltung auch Dienstleistungen für Dritte (andere Unternehmen des Konzerns oder Unternehmensdritte) leistet, werden auch geplante Erlöse an den Ergebnisplan weitergeleitet.

Personalplanung
Ergebnis des Personalplans sind neben den bisher beschriebenen Informationen für den Produktionsplan auch Verwaltungskosten, die an den Ergebnisplan weitergeleitet werden.

Ergebnisplanung

Finanzplanung i.w.S

Finanzplanung im Speziellen
Betrachtet man den Wertefluss des dargestellten Planungsszenarios genauer, stellt man eine Vielzahl dependenter und interdependenter Beziehungen fest, die es zu erläutern gilt.

Flussgrößen: Grundlagen
In Bezug auf die Flussgrößen (im Unterschied zu den Bestandsgrößen der Bilanz) scheint es unabhängigbar, an dieser Stelle einige grundlegende Definitionen und Abgrenzungen aus der Betriebswirtschaftslehre zu wiederholen. Die Beschreibung der Teilpläne hat bereits einige Unterschiede zwischen dem Ergebnisplan (im engeren Sinne, d.h. als Betriebsergebnis-

Abbildung 2.9 Abgrenzung Kosten/Erlöse von Auszahlungen/Einzahlungen

Ohne auf Details eingehen zu wollen, zeigt die Treppe auf einfache Weise, dass die Werte, die Teil einer Plan-GuV sind, sich von dem Ergebnisplan im Hinblick auf die kalkulatorischen Kosten und Erlöse sowie die neutralen Aufwände und Erträge unterscheiden.\textsuperscript{51} Gleichermaßen ist für den Finanzplan zu berücksichtigen, dass nicht alle Aufwendungen und Erträge der Plan-GuV eingehen, sondern nur solche, die pagatorischen Charakter aufweisen, d.h. die mit einer Ausgabe/Einnahme bzw. mit einer Auszahlung/Einzahlung verbunden sind. Diese Unterscheidung ist wichtig und lässt auch nachvollziehen, warum Abschreibungen nicht Teil des Finanzplanes sind: Sie sind als nicht-pagatorische Größe finanzneutral.\textsuperscript{52} Als weitere Hilfe und abschließende Betachtung soll Tabelle 2.2 dienen, die nochmals die GuV von der Ergebnisrechnung und der Finanzrechnung abgrenzt.

\textsuperscript{51} Detaillierte Informationen finden Sie z.B. bei Wöhe, 1990, S. 964 ff.
\textsuperscript{52} Vgl. auch Michel, 1999, S. 59 f.
Nachdem nun deutlich geworden sein sollte, welche Abgrenzungen prinzipiell vorzunehmen sind, können in einem nächsten Schritt die Beziehungen zwischen den einzelnen Teilplänen unter Hinzunahme der Planbilanz aufgezeigt werden.

Während die GuV die geplanten Aufwendungen und Erträge ausweist, die im Wesentlichen aus dem Ergebnisplan abzuleiten sind, zeigt der Finanzplan alle geplanten kapitalbezogenen Einnahmen und Ausgaben. Letztere lassen sich zum einen direkt aus der Plan-GuV ableiten, zum anderen werden sie direkt aus der Integration in die Planbilanz ermittelt. Berücksichtigt man zusätzlich den Einfluss der Plan-GuV auf die Planbilanz, entspricht die Plan-GuV im Rahmen der erweiterten, integrierten Finanzplanung dem originären Plan mit dem Finanzplan als derivativem Plan. Die Planbilanz erscheint in diesem Kontext als Zwischenglied. Aus Sicht der Integration nimmt die Planbilanz seitenvertauscht (entsprechend der buchhalterischen Logik) die Salden der beiden Stromgrößenrechnungen (d.h. der Plan-GuV sowie des Finanzplans) auf. Im Idealfall sind die Bilanzen der jeweiligen Pläne ausgeglichen, d.h., wertemäßig gilt Folgendes:

- **Plan-GuV**: Aufwendungen = Erträge
- **Planbilanz**: Aktiva = Passiva
- **Finanzplan**: Mittelverwendung = Mittelherkunft

Tabelle 2.2 Abgrenzung Ergebnis-, GuV- und Finanzrechnung

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ergebnisrechnung</th>
<th>GuV-Rechnung</th>
<th>Finanzrechnung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>+ Externe Leistungen</td>
<td>+ Umsatzerlöse</td>
<td>+ Einnahmen aus</td>
</tr>
<tr>
<td>+ Interne Leistungen</td>
<td>+ aktivierte Eigenleistung</td>
<td>Umsatzerlösen (Time Lag)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>+ …</td>
<td>+ Einnahmen aus</td>
</tr>
<tr>
<td>= Gesamterträge</td>
<td>= Gesamterträge</td>
<td>…</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>= Gesamteinnahmen</td>
</tr>
<tr>
<td>= Betriebsergebnis</td>
<td>= Ergebnis (Gewinn/Verlust)</td>
<td>= Mittelüber-/unterschuss</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Planbilanz und Plan-GuV</th>
</tr>
</thead>
</table>

Nachdem nun deutlich geworden sein sollte, welche Abgrenzungen prinzipiell vorzunehmen sind, können in einem nächsten Schritt die Beziehungen zwischen den einzelnen Teilplänen unter Hinzunahme der Planbilanz aufgezeigt werden.

Während die GuV die geplanten Aufwendungen und Erträge ausweist, die im Wesentlichen aus dem Ergebnisplan abzuleiten sind, zeigt der Finanzplan alle geplanten kapitalbezogenen Einnahmen und Ausgaben. Letztere lassen sich zum einen direkt aus der Plan-GuV ableiten, zum anderen werden sie direkt aus der Integration in die Planbilanz ermittelt. Berücksichtigt man zusätzlich den Einfluss der Plan-GuV auf die Planbilanz, entspricht die Plan-GuV im Rahmen der erweiterten, integrierten Finanzplanung dem originären Plan mit dem Finanzplan als derivativem Plan. Die Planbilanz erscheint in diesem Kontext als Zwischenglied. Aus Sicht der Integration nimmt die Planbilanz seitenvertauscht (entsprechend der buchhalterischen Logik) die Salden der beiden Stromgrößenrechnungen (d.h. der Plan-GuV sowie des Finanzplans) auf. Im Idealfall sind die Bilanzen der jeweiligen Pläne ausgeglichen, d.h., wertemäßig gilt Folgendes:

- **Plan-GuV**: Aufwendungen = Erträge
- **Planbilanz**: Aktiva = Passiva
- **Finanzplan**: Mittelverwendung = Mittelherkunft

53 Verändert nach Michel, 1999, S. 60. Im Rahmen der Spalte Finanzrechnung sind zu den Ausgaben und Einnahmen jeweils auch die Auszahlungen und Einzahlungen gedanklich zu berücksichtigen.

Abbildung 2.10 Interdependenzen von Plan-GuV, Planbilanz und Finanzplan (verän-
dert nach Lachnit, 1989, S. 133.)

2.2 Dynamische Simulation

Von Kai Berendes

2.2.1 Hintergrund


Das gilt insbesondere für die strategische Ebene. Hier tritt die Detailkomplexität gegenüber der Dynamik zurück (siehe Abbildung 2.11). Von zen...
Index

A
ABAP List Viewer 444
ABAP/4 444
Absatzplanung 47, 67
Abschreibung 141
  -buchhalterische 51
  -kalkulatorische 50
Ad-hoc-Paket 164
Administrationsebene 92, 94
Administrator 259
Advanced Business Application Programming 444
Advanced Planner & Optimizer 444
Allokation 141
ALV 444
Anfangsbestand 444
Anlagenbuchhaltung 315
Anlagenplanung 49
Anlagenpiegel 318
Anschlussplanung 43
APO 444
Asset Accounting 445
Attribut 101, 176
Ausgleichsgesetz der Planung 64

B
BA 444
Balanced Scorecard 176, 444
Barwert 216
Basic InfoCube 109, 148
Basismerkmal 101
BCS 444
Berichtswesen 88
Beschaffungsplan 48
Beschaffungsplanung 48, 67
Bestandsgröße 105
Bestandsplan 48
Bestandsplanung 48, 67
Bestandsrechnung 141
Bestandsveränderung 444
Bewegungsbilanz 52
Bewegungsdaten 98
Bewertung 141
BEx 111, 444
BEx Analyzer 96
BEx Map 96
BIC 444
Bilanzplanung 51, 68, 70, 270, 328, 364, 416
Bottom-up-Planung 54, 172
BPS 444
BSC 444
Buchungskreis 444
Budget 27
Budgetierung 28
Business Analytics 127, 444
Business Consolidation 133, 444
Business Content 118, 260, 271
Business Explorer 96, 104, 444
Business Explorer Analyzer 96
Business Explorer Map 96
Business Information Collection 444
Business Information Warehouse 92, 444
Business Planning and Simulation 133, 444
Business Warehousing 148
BW 444
BW-Applikationen 294
BW-Einstellungen 97
BW-Hierarchie 170
BW-Queries 351

C
C&P 444
Cashflow 344, 444
direkter 271
indirekter 271
CO 444
CO-CCA 444
Concurrent Costing 132
Consolidation 444
Controlling 444
CO-OPE 444
CO-PA 287, 444
Corporate Performance Monitor 444
Cost and Profitability 444
Cost Center Accounting 444
Costing Engine 130
CPM 444
CRM 444
CRM Analytics 131
Customer Relationship Analytics 129
Customer Relationship Management 444

D
Database 444
Dataset 243
Datenbeschaffung 84
Datenkomprimierung 435
Datenmodell 148
Datenmodellierung 95
Datenscheibe 157
Datenselektion 244
Datensituation 30
Datenverarbeitung 444
Datenziel 107, 108
DB 444
Dezentrale Planung 42
Dezentrale Unternehmensplanung 55
Dimensions-Identifikation 444
Dimensionstabelle 99
DIM-ID 98, 444
Dispositive Planung 33
Dokumentenfunktion 220
Dreischichten-Modell 92
Durchführungsplanung 39
DV 444
DV-Konzept 304, 305, 309, 346, 401
Dynamische Simulation 46, 71, 73, 123

E
EC 444
EC-CS 444
Eigenkapital 444
Endbestand 444
Enterprise Controlling 444
Enterprise Resource Planning 444
Entscheidungsdeterminierung 24
Entscheidungsvorbereitung 24
Ergebnisplan 49, 320
Ergebnisplanung 49, 68, 267, 320, 347, 351, 359, 370, 394, 398, 406
ERP 444
Erweitertes Star-Schema 108
Ex-ante-Rückkopplung 58
Exit Class 237
Exit-Funktion 196
Ex-post-Rückkopplung 58
Extraktionsebene 92, 93

F
Fachkonzept 305, 312
Faktentabelle 98
FAQ 445
Favoriten im SAP GUI 235
FI 445
FI-AA 445
Finance 445
Financial Analytics 129, 263, 267
   Cost and Profitability Management 130
   Planning, Budgeting and Forecasting 130
Financial Supply Chain Management 445
Finanzielle Unternehmensplanung 26
Finanzplan 338
Finanzplanung 352, 361, 423
   im engeren Sinn (i.e.S.) 51, 68, 69
   im weiteren Sinne (i.w.S.) 68, 348, 364, 376, 399
   integrierte 348
Flache Strukturen 98
Flussgröße 105
Formel-Fox-Funktion 192
Fortschreibungsregel 95
Fremdkapital 445
FSCM 445

G
Gegenbuchung 141
Gegenstromverfahren 54, 82
Gesamtkostenverfahren 323, 445
Gewinn- und Verlustrechnung 445
GKV 445
Globale Parameter 186, 313
Graphical User Interface 445
GUI 445
GuV 445
Handelsgesetzbuch 445
Handlungsalternativen 24
Herstellkosten 445
HGB 445
Hierarchie 101, 169
   BW- 169
   SEM- 169
Hierarchietypen 169
Horizontale 64
HR 445
HR Analytics 131
Human Resource 445
Human Resource Analytics 129

Implementierung 401
Inflow Layer 93
InfoCube 95, 108, 349, 354
InfoObjekte 100, 364
InfoProvider 107, 108, 148, 354
Informationsrückkopplung 75
InfoSource 94
Instandhaltungsplan 49
Instandhaltungsplanung 49, 68
Integration 64, 87, 277, 325
   vertikale 61
   zeitliche 61
Integration BW mit SEM-BPS 235
Integration Layer 95
Integrationsflüsse 425
Integrierte Planung 37
integrierte Unternehmensplanung 26
Innenplanung 216
Investitionsplan 49, 318
Investitionsplanung 49, 67, 273, 318, 364, 377, 410
Investitionsrechnung 49
Investment Management 445
IT-Unterstützung 81

Kapazitätsplan 47
Kapazitätsplanung 48, 67
Kapitalwert 141, 216
Kapitalwertmethode 216

KdU 445
Kennzahlen 105, 344, 423
Kennzahlennmodel 112
Kommunikationsstruktur 95
Konstantmodell 197
Kostenmodell 112
Kosten des Umsatzes 445
Kostenarten
   primäre 314
   sekundäre 315
Kostenrechnungskreis 445
Kostenstellen
   Instandhaltung 315
Kostenstellenplanung 263, 279, 314, 348, 355, 366, 367, 392, 403
   Kurzfristige Planung 32

Langfristige Planung 33
Layoutbuilder 223
Layouts 221, 244
Leistungsarten 316
Liquiditätskennzahlen 345
ListCube 116
LuL 445

Marketingsplan 47
Marketplanung 47
Materials Management 445
Merkmal
   Ausprägung # – nicht zugeordnet 176
   Kennzahlennname 176, 192
   Planposition (OSEM_POSIT) 176
   Planungsgebiet 175
Merkmalsableitung 366, 376
Merkmalsbeziehung 159
Methode des internen Zinsfußes 216
Migrationsstrategie 143
Mittelfristige Planung 32
MM 445
Modellierung 148, 354
Modellierungskonzept 17
MultiProvider 111
mySAP Business Suite 124
mySAP Financials 124, 125, 127
O
Object Linking and Embedding 445
ODBO 445
ODS 445
ODS-Objekt 95
Offset 168
OLAP 125, 136, 445
OLE 445
OLE DB for OLAP 445
OLTP 125, 445
Online Analytical Processing 445
Online Service System 445
Online Transactional Processing 445
Open Request 115
Operational Data Store 445
Operative Planung 41
Optimierung 428
Optimierungsbereiche 431
OSS 445
Overhead Project Accounting 444

P
Pauschalwertberichtigung 445
Performance Measurement 133, 134
Persistent Staging Area 94, 445
Personalplan 48
Personalplanung 48, 68
Planarten 30
Planbilanz 51, 70, 328
Plandaten 228
Plan-GuV 50, 68, 69, 70, 271, 323, 327, 380, 415
Plan-GuV-Planung 50
Planparameter 424
Planung
bei Engpässen 64
bottom-up 172, 252
dezentral 42
dispositive 33
integrierte strategische 36
kurzfristig 32
kurzfristige operative 42
langfristig 33
mittelfristig 32
mittelfristig operative 40
Personalkosten 189
progressive 54
retrograde 53
revolvierende 42, 43
rollierende 57
strategische 34
strategische Perspektiv- 35
taktische 40
top-down 172, 252
zentral 42
Planungsablauf 52
Planungsalternativen 56
Planungsaufbau 30
Planungsbegriff 23
Planungsbereich 30
Planungscockpit 230
Planungsdurchführung 137
Planungsebene 30, 44, 161, 163
Planungsfunktion 235
Planungsfunktionen
betriebswirtschaftliche 178
frei definierbare 178
vordefinierte 178
Planungsgebiet 160
Planungsgebiete 312
Planungshorizont 30, 41
Planungsintegration 58
Planungslayout 229, 235, 352, 391
Planungsmappe 230, 235, 236
Planungspaket 164
Planungsprofil 165
Planungsrahmen 258
Planungssequenz
globale 219
lokale 219
Planungssubjekt 258
Planungssystem 23
Planungsteilgebiete 46
Planungsübergang 148
Planungswerkbank 147
Planungszeitraum 30, 31, 45
Planungszweck 30
PLM 445
PLM Analytics 132
Powersim 17, 21, 239
Powersim-Dataset 243
PP 445
Präsentationsebene 92, 96, 117
Product Lifecycle Analytics 129
<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategische Geschäftsfelder</th>
<th>45</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Strategische Perspektivplanung</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategischen Planung</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Strategy Management</td>
<td>133, 134</td>
</tr>
<tr>
<td>STS</td>
<td>257, 446</td>
</tr>
<tr>
<td>STS-Workflow</td>
<td>258, 259</td>
</tr>
<tr>
<td>Sukzessivplanung</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>Supply Chain Analytics</td>
<td>129</td>
</tr>
<tr>
<td>Supply Chain Management</td>
<td>445</td>
</tr>
<tr>
<td>Support Package</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>System Dynamics</td>
<td>74</td>
</tr>
<tr>
<td>Systemgrenze</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>T</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Taktische Ebene</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Teilplan</td>
<td>258</td>
</tr>
<tr>
<td>Top-down-Planung</td>
<td>53, 172</td>
</tr>
<tr>
<td>Top-down-Verteilung</td>
<td>373</td>
</tr>
<tr>
<td>Transaktionale Strukturen</td>
<td>98</td>
</tr>
<tr>
<td>Transaktionaler Cube</td>
<td>148</td>
</tr>
<tr>
<td>Transaktionaler InfoCube</td>
<td>109, 115</td>
</tr>
<tr>
<td>Transformation Layer</td>
<td>94</td>
</tr>
<tr>
<td>Trendmodell</td>
<td>197</td>
</tr>
<tr>
<td>Trend-Saison-Modell</td>
<td>197</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>U</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Übertragungsregel</td>
<td>95</td>
</tr>
<tr>
<td>UKV</td>
<td>446</td>
</tr>
<tr>
<td>Umbuchen</td>
<td>184</td>
</tr>
<tr>
<td>Umlage</td>
<td>205</td>
</tr>
<tr>
<td>Umsatzkostenverfahren</td>
<td>320, 446</td>
</tr>
<tr>
<td>Umsatzplanung</td>
<td>47, 67</td>
</tr>
<tr>
<td>Umwertung</td>
<td>186</td>
</tr>
<tr>
<td>Unternehmensplanung integrierte</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>V</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Value Network Analyzer</td>
<td>446</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable</td>
<td>166, 367</td>
</tr>
<tr>
<td>Benutzerwert-</td>
<td>166</td>
</tr>
<tr>
<td>Berechtigungs-</td>
<td>166</td>
</tr>
<tr>
<td>Exit</td>
<td>166</td>
</tr>
<tr>
<td>Festwert-</td>
<td>166</td>
</tr>
<tr>
<td>Zahlenwert-</td>
<td>186</td>
</tr>
<tr>
<td>VBA</td>
<td>446</td>
</tr>
<tr>
<td>Verteilung</td>
<td>205</td>
</tr>
<tr>
<td>top-down</td>
<td>315</td>
</tr>
<tr>
<td>Vertikale Integration</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>Vertriebsplanung</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>Verweilzeitfunktion</td>
<td>141</td>
</tr>
<tr>
<td>Visual Basic</td>
<td>446</td>
</tr>
<tr>
<td>VNA</td>
<td>446</td>
</tr>
<tr>
<td>Vorgehensmodell</td>
<td>302</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>W</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Währungsumrechnung</td>
<td>141</td>
</tr>
<tr>
<td>Web Application Designer</td>
<td>96</td>
</tr>
<tr>
<td>Web Interface Builder</td>
<td>234, 236, 237</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Z</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zentrale Planung</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Zentralistische Unternehmensplanung</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Zero-Base-Budgeting</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Ziel-/Scope- Definition</td>
<td>310</td>
</tr>
<tr>
<td>Zinsfuß</td>
<td>141</td>
</tr>
</tbody>
</table>