

Integrierte Unternehmensplanung

**Grundlagen, Funktionsweise
und Umsetzung**

von

Mag. (FH) Josef Baumüller

Senior Programm-Manager am Controller Institut

Mag. Achim Hartmann

Geschäftsfeld BusinessPlanner & Consulting
in der UniCredit Bank Austria AG

FH-Prof. Dr. Christian Kreuzer

Geschäftsführer des Controller Instituts
Geschäftsführender Gesellschafter der
Contrast Management-Consulting GmbH

Linde



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Literaturverzeichnis	XIII
Einleitung	1

Teil A:

Das Fundament der integrierten Unternehmensplanung

1. Grundlagen der (integrierten) Unternehmensplanung	7
1.1. Überblick und Zusammenhänge	7
1.2. Elemente der Unternehmensplanung	11
1.3. Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf der operativen Unternehmens- planung	15
1.4. Bestandteile einer integrierten Unternehmensplanung	20
1.4.1. Überblick, Aufgaben und grundlegende Zugänge	20
1.4.2. Systematik der (Teil-)Pläne	23
1.4.3. Planbilanz, Plan-GuV und Plan-Geldflussrechnung	28
1.4.4. Saisonalisierung und Periodisierung der Planung	31
1.4.4.1. Notwendigkeit und Nutzen einer generellen Saisonalisierung der Planung	31
1.4.4.2. Notwendigkeit und Nutzen einer Periodisierung der Planung hinsichtlich einzelner Erlös- und Kostenarten	32
1.5. Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensplanung	33
2. Ergebnisplanung (Plan-GuV)	36
2.1. Überblick und Zusammenhänge	36
2.2. Erstellung der Plan-GuV	39
2.2.1. Betriebserfolg: Erlösplanung	39
2.2.2. Betriebserfolg: Kostenplanung	41
2.2.3. Unterschiede zwischen dem Gesamtkosten- und dem Umsatzkostenverfahren	44
2.2.4. Finanzerfolg	45
2.2.5. Weitere zu planende Posten	46
3. Liquiditätsplanung (Plan-Geldflussrechnung)	48
3.1. Überblick und Zusammenhänge	48
3.2. Erstellung der Plan-Geldflussrechnung	50
3.2.1. Direkte und Indirekte Methode der Erstellung	50

3.2.2.	Planung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit	52
3.2.3.	Planung des Cashflows aus Investitionstätigkeit	54
3.2.4.	Planung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit	54
3.2.5.	Planung von einzelnen Zahlungen, deren Zuordnung strittig ist	55
4.	Vermögens- und Finanzplanung (Planbilanz)	57
4.1.	Überblick und Zusammenhänge	57
4.2.	Erstellung der Planbilanz	58
4.2.1.	Planung der Aktivseite der Bilanz (Vermögen)	58
4.2.2.	Planung der Passivseite der Bilanz (Kapital)	60
5.	Analyse der Planungsrechnungen	63
6.	Besonderheiten der Unternehmensplanung in ausgewählten Kontexten	68
6.1.	Überblick und Zusammenhänge	68
6.2.	Besonderheiten der Unternehmensplanung in Konzernstrukturen	68
6.3.	Besonderheiten der Unternehmensplanung auf Grundlage der IFRS ...	71
6.4.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei produzierenden Unternehmen	73
6.5.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Handelsunternehmen	75
6.6.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Dienstleistungsunternehmen	77
6.7.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Non-Profit- Organisationen	78
7.	Prozesskennzahlen für die Unternehmensplanung	81
8.	Checkliste für Mehrjahresplanungen	85
9.	Beispiele	87
9.1.	Illustrierendes Beispiel zur operative Unternehmensplanung	87
9.2.	Illustrierendes Beispiel zur Mehrjahresplanung	91

Teil B:

Spezielle Fragen der integrierten Unternehmensplanung

1.	Einleitung	101
2.	Forecasts bzw. Vorschau-/Erwartungsrechnungen	104
2.1.	Überblick und Zusammenhänge	104
2.2.	Zugänge zu und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Forecasts	108
2.3.	Prozesskennzahlen für Forecasts	113
2.4.	Weiterführende Literatur	115
3.	Unternehmensplanung und Kontrolle – „klassische“ Abweichungs- analysen	117
3.1.	Überblick und Zusammenhänge	117
3.2.	Grundlagen: Was sind Abweichungen?	119

3.3.	Grundlagen: die Ermittlung und der Einsatz von Sollwerten	121
3.4.	Grundlagen: die Erstellung von Zwischenabschlüssen	125
3.5.	Zugänge zu und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Abweichungsanalysen	127
3.5.1.	Verschiedene Arten von Planungen und damit verbundene Auswertungsmöglichkeiten	127
3.5.2.	Grundsystematik(en) der „klassischen“ Abweichungs- analyse	134
3.5.3.	Beispiele	140
3.6.	Weiterführende Literatur	143
4.	Beurteilung der Plausibilität bzw. Prüfung von Unternehmens- planungen	144
4.1.	Überblick und Zusammenhänge	144
4.2.	Möglichkeiten zur formellen Beurteilung der Planungsplausibilität	146
4.3.	Möglichkeiten zur materiellen Beurteilung der Planungsplausibilität ...	148
4.4.	Weiterführende Literatur	154
5.	Unternehmensplanung und Risiko	155
5.1.	Überblick und Zusammenhänge	155
5.2.	Sensitivitätsanalysen	156
5.3.	Szenarioanalysen	161
5.4.	Monte-Carlo-Simulation	163
5.5.	Weiterführende Literatur	166
6.	Planungsprozesse – ein abschließender Exkurs	168
6.1.	Bottom-up oder top-down?	168
6.2.	Wie lange darf die Planung dauern?	169
6.3.	Wie detailliert muss geplant werden?	170
6.4.	Wie realistisch muss die Unternehmensplanung sein?	171
6.5.	Wie sind Unternehmensplanung und Unternehmensstrategie zu verbinden?	171

Teil C:

Fallbeispiele zur integrierten Unternehmensplanung

1.	Einleitung	173
2.	Fallbeispiel Dienstleistung (IT/Software): „IT Solutions & Training GmbH“	174
2.1.	Ausgangslage für die Unternehmensplanung	174
2.2.	Lösung (manuell)	175
3.	Fallbeispiel Produktion (Brauerei): „Bier & Durst GmbH“	177
3.1.	Ausgangslage für die Unternehmensplanung	177
3.2.	Lösung (BusinessPlanner)	180
3.2.1.	Einstieg	180
3.2.2.	Anlage der Planungsstruktur	182

3.2.3.	Datenimport (Ist-Datenübernahme aus der Buchhaltung)	184
3.2.4.	Absatz- und Umsatzplanung	186
3.2.5.	Anlage der Planungsparameter für die Plan-GuV	191
3.2.6.	Planung der Aufwandspositionen	192
3.2.7.	Abschluss der Planung und Auswertungen	200
3.2.8.	Vorschläge zur Verbesserung der Liquiditätssituation der Bier & Durst GmbH	209
3.2.9.	Laufende Kontrolle	213
4.	Fallbeispiel Hotellerie (Tourismus): „Hotel Alpenrose“	218
4.1.	Ausgangslage für die Unternehmensplanung	218
4.2.	Lösung (BusinessPlanner)	221
4.2.1.	Einstieg	221
4.2.2.	Datenimport (Ist-Datenübernahme aus der Buchhaltung) ...	225
4.2.3.	Absatz- und Umsatzplanung	228
4.2.4.	Planung der Aufwandspositionen	231
4.2.5.	Abschluss der Planung und Auswertungen	239
4.2.6.	Vorschläge zur Verbesserung der Liquiditätssituation des Hotels Alpenrose	244
4.2.7.	Laufende Kontrolle	249
	Zum Abschluss: il n'est pas certain que tout soit incertain	253
	Stichwortverzeichnis	257