

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
Abkürzungsverzeichnis	13
1 Die aktuelle Krise der Planung	15
2 Grundlagen der Unternehmensplanung	19
2.1 Begriffe und Grundfunktionen der Planung	19
2.2 Planung als Koordinations-, Integrations- und Gestaltungsinstrument.....	21
2.2.1 Organisationstypen als Rahmenbedingung für die Planung.....	21
2.2.2 Koordinations- und Integrationsfunktion der Planung.....	22
2.2.3 Gestaltungsfunktion der Planung.....	27
2.3 Planungsinstrumente im Überblick	28
2.3.1 Strategische Planung.....	29
2.3.2 Mittelfristplanung	30
2.3.3 Balanced Scorecard.....	33
2.3.4 Operative Planung.....	35
2.3.5 Erwartungsrechnung	38
2.4 Entwicklungsgrundsätze in der Planung	40
2.4.1 Hygienefaktoren in der Planung.....	40
2.4.2 Controllinggerechte Führungsphilosophie als Voraussetzung.....	40
2.4.3 Inhaltliche Gestaltungsgrundsätze	42
3 Optimierung der Unternehmensplanung	45
3.1 Better, Advanced und Beyond Budgeting – aktuelle Optimierungsansätze der Unternehmensplanung	45
3.1.1 The budget is dead – long live the budget!	45
3.1.2 Kurzcharakterisierung der Optimierungskonzepte	46
3.1.2.1 Better Budgeting.....	46
3.1.2.2 Advanced Budgeting.....	47
3.1.2.3 Beyond Budgeting	48
3.1.2.4 Gegenüberstellung der Optimierungsansätze	50
3.2 Optimierungsthemen im Überblick	53
3.3 Optimierung des Planungsprozesses	54
3.3.1 Management und Controlling als Team.....	54
3.3.2 Prozessorganisation und Termintreue	57
3.3.3 Festlegung und Kommunikation von Planungsprämissen	59
3.3.4 Top-down-Prozessstart und Iterationen der Planung.....	62
3.3.5 Top-down-Vorgabe von Zielen	66
3.3.6 Ressourceneinsatz und Durchlaufzeit.....	69

3.3.7	Zentrale versus dezentrale Planungsaktivitäten.....	71
3.3.8	Sonderthema: Investitionsplanung, -genehmigung und -freigabe.....	71
3.3.9	Integration von Mittelfristplanung und Strategie	75
3.3.10	Integration von Mittelfristplanung und operativer Planung	76
3.3.11	Unterjährige Erwartungsrechnung	78
3.3.12	Rolling Forecast.....	80
3.4	Optimierung der Planungsinhalte	82
3.4.1	Planung unter Unsicherheit.....	82
3.4.2	Generierung der Basiszahlen und Formulierung von Zielen	84
3.4.3	Reduktion des Detaillierungsniveaus	84
3.4.4	Analytische Planung versus Planungsvereinfachungen	88
3.4.5	Vereinfachung der Mittelfristplanung.....	88
3.4.6	Maßnahmenplanung und Planung von Projekten.....	90
3.4.7	Integrierte Unternehmensplanung.....	94
3.4.8	Saisonalisierung der Planung.....	94
3.4.9	Wertorientiertes finanzielles Zielsystem.....	96
3.4.10	Integration nicht monetärer Größen	101
3.4.11	Integration eines Chancen- und Risikomanagements.....	106
3.4.12	Business Planning	111
3.4.13	Planung von Beteiligungen.....	115
3.4.14	Planungshandbuch als Working Paper.....	123
3.5	IT-Unterstützung in der Planung	124
3.5.1	Entscheidungskriterien für den Einsatz eines Planungstools	124
3.5.2	Vorgehensmodell für die Software-Auswahl.....	129
3.5.3	Workflow-Unterstützung in der Planung.....	134
3.6	Planungsoptimierung als Projekt.....	135
4	Fazit – Die komplexitätsoptimierte Planung	140
5	Anhang – Checklisten und Arbeitsblätter	142
5.1	Checklisten zur kritischen Überprüfung der Planung	142
5.1.1	Qualität der Planung	142
5.1.2	Operationalisierung von Zielen	142
5.1.3	Themen für Planungsprämissen.....	143
5.1.4	Optimierungsansätze im Planungsprozess.....	144
5.1.5	Inhaltliche Optimierungsansätze.....	145
5.1.6	Wesentliche Inhalte der Mittelfristplanung	146
5.1.7	Vorbereitung der Erstellung eines Businessplans	146
5.1.8	Wesentliche Inhalte eines Businessplans.....	147
5.1.9	Wesentliche Inhalte eines Planungshandbuchs.....	148
5.1.10	Optimierungsansätze in der IT-Unterstützung.....	149
5.1.11	Kriterien zur Auswahl von Planungssystemen	150
5.1.12	Anbieter von Planungssoftware	150
5.1.13	Workflow-Anforderungen im Planungsprozess.....	151

5.2 Arbeitsblätter	152
5.2.1 Planungsprämissen.....	152
5.2.2 Planungsziele	153
5.2.3 Zentrale versus dezentrale Planung	154
5.2.4 Analytische versus vereinfachte Planung	154
5.2.5 Maßnahmenplanung.....	155
5.2.6 Maßnahmencontrolling.....	156
Literaturverzeichnis	157
Stichwortverzeichnis	161