

## **Factsheet „Unternehmensplanung“**

Inhalt:

1. Definition Planung
2. Aufgaben der Planung
3. Planziele festlegen
4. Planungsverfahren
5. Budgetierung
6. Abweichungsanalyse

### **1. Definition Planung**

Unternehmerischem Handeln geht ein gedanklicher Entwurf voraus, die Planung. Wird eine Planung in finanziellen Wertgrößen ausgedrückt und erhalten diese nach ihrer Verabschiedung Vorgabecharakter, so spricht man von Budgetierung.

Umweltdynamik außerhalb und zunehmende Komplexität innerhalb von Unternehmen, erschwert zusehends die Prognostizierbarkeit zukünftiger Entwicklungen. Planabweichungen werden zum Regelfall. Die Schlußfolgerung, daß Planungen deshalb überflüssig sind, erweist sich allerdings als voreilig.

Innerhalb eines Planungsprozesses wird die gesamtunternehmerische Entwicklung kritisch reflektiert und potentielle Risiken identifiziert. Es erfolgt eine Quantifizierung und Qualifizierung von Risiken. Die antizipative Erarbeitung von Steuerungsmaßnahmen im Falle von Planungsabweichungen hilft, das Ergebnisrisiko zu minimieren.

Strategische Planung gilt künftigen Erfolgsfaktoren, durch die ein Unternehmen Gewinn erwirtschaften will. Hierzu zählen z.B. die Einführung neuer Produkte, oder die Erschließung neuer Märkte.

Operative Planung beschäftigt sich mit der gewinnmaximalen Nutzung bestehender Erfolgspotentiale. Hierzu zählen z.B. die ressourcenoptimale Produktion bestehender Produkte, oder die Erhöhung der Liquidität.

### **2. Aufgaben der Planung**

Die Planung legt fest, wie und mit welchen Mitteln die Unternehmensziele erreicht werden sollen. Darüber hinaus sorgt sie dafür, daß die gesamtunternehmerische Planung und die Teilpläne aller einzelnen Unternehmensbereiche im optimalen Einklang und widerspruchsfrei sind. Aus der Planung ergeben sich für alle Ergebnisverantwortlichen Ziele, die für den Planungszeitraum verbindlich sind. Auch diese Ziele müssen im Rahmen der Unternehmenssteuerung koordiniert und realisiert werden. Unabdingbare Voraussetzung zur Planungsakzeptanz ist die Einbeziehung aller verantwortlichen Mitarbeiter in den Planungsprozeß. Je stärker die Beteiligten in diesen Prozeß eingebunden sind, um so höher ist die Akzeptanz der Planung und die Motivation zur Zielerreichung.

### **3. Planziele festlegen**

Durch die Planung sollen Ziele greifbar gemacht werden, um Steuerungsgrößen zu erhalten.

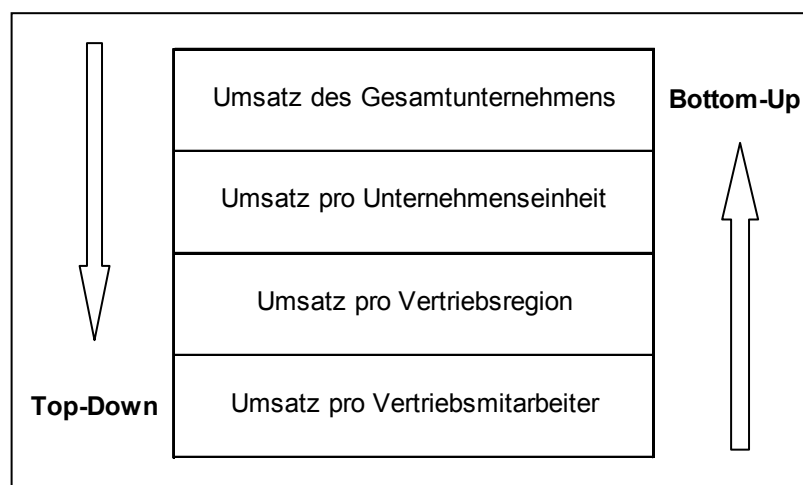
Zur Veranschaulichung der Komplexität des Planungsprozesses, ist es hilfreich diesen in mehrere Phasen zu unterteilen.

Mit der Zielbildungsphase beginnt der Planungsprozeß. In den meisten Fällen wird Gewinnmaximierung das gesamtunternehmerische Ziel sein. Daneben können aber auch andere Ziele (z.B. Expansion, Investitionen) stehen, die in einem Konflikt zum Ziel der Gewinnmaximierung stehen. Die Auflösung dieser Inkonsistenzen kann durch Prioritätenbildung erfolgen. Ziel muß es sein, ein widerspruchsfreies Zielsystem zu erarbeiten. Um dies zu erreichen, müssen die Widersprüche klar formuliert und analysiert werden (Problemstellungsphase). In der anschließenden Suchphase wird mit allen Planungsbeteiligten versucht für die identifizierten Planungsprobleme Lösungsalternativen zu erarbeiten. Das nun widerspruchsfreie Zielsystem wird auf seine Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung untersucht und zukünftige Entwicklungen prognostiziert (Prognosephase). Die aus den Prognosen abgeleiteten Handlungsalternativen werden auf ihren qualitativen Beitrag zur Zielerreichung untersucht und bewertet. Ergebnis dieser Bewertung ist die Verabschiedung der zukünftigen „Marschrichtung“ und die Festlegung innerhalb des operativen Zielsystems. Zukünftige Planabweichungen bedingen u.U. eine Revision der Planung. Hier schließt sich der Planungskreislauf.

#### 4. Planungsverfahren

Je komplexer sich die Unternehmensstrukturen darstellen, um so schwieriger lassen sich alle Aufgaben der Planung gleichzeitig (simultan) lösen. Deshalb werden in der unternehmerischen Praxis zeitliche, inhaltliche und personelle Aspekte der Planung differenziert. Zur Lösung der dadurch notwendig werdenden Koordination einzelner Teilpläne wurden verschiedene Planungsverfahren entwickelt.

Aufgabe der Koordination ist die Abstimmung zwischen den Hierarchieebenen im Unternehmen. Dies kann grundsätzlich von unten nach oben (Bottom-Up), oder von oben nach unten (Top-Down) erfolgen. Die unterschiedliche Vorgehensweise soll nachstehendes Diagramm verdeutlichen



Beide Verfahren haben Vor- und Nachteile. Vorteil des Bottom-Up-Verfahrens ist sicherlich die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Planung. Nachteilig kann allerdings sein, wenn die Zusammenfassung aller Teilpläne das gesamtunternehmerische Zielniveau nicht erreicht. Unter ganzheitlichen Gesichtspunkten ist deshalb dem Top-Down-Verfahren der Vorzug zu geben. Auf der anderen Seite kann es hier zu Identifikationsproblemen bezüglich der aus dem gesamtunternehmerischen Zielsystem abgeleiteten Teilpläne im Unternehmen geben. Um die Vorteile beider Systeme zu nutzen, hat sich in der Praxis das nach dem Gegenstromprinzip bezeichnete Down-Up-Verfahren entwickelt. Hier besteht allerdings ein hoher Koordinationsbedarf während des Planungsprozesses.

Aufgabe der zeitlichen Planungskoordination ist die Verknüpfung von Planungen für unterschiedliche Zeiträume. Die starrste Form der Planung ist die Anschlußplanung. Hierbei wird die Planung für einen bestimmten Zeitraum (z.B. Geschäftsjahr) erstellt. Flexibler zeigt sich die rollierende Planung. Hierbei wird der Planungshorizont nach Ablauf eines Planungsabschnittes in der Zukunft erweitert. Dies hat zur Folge, daß Planung zum permanenten Prozeß im Unternehmen wird und Änderungen der Rahmenbedingungen schneller in das Zielsystem integriert werden können. In der Unternehmenspraxis kommen alle Planungsvarianten zum Einsatz. Entscheidend für die Wahl der Planungsvariante ist die Notwendigkeit kurz- oder eher langfristig auf Änderungen im Umfeld des Unternehmens reagieren zu können. Kurzfristige Veränderungen bedingen einen hohen Flexibilitätsgrad der Planung. Wichtig in diesem Zusammenhang ist aber, daß sich die Flexibilisierung des Planungssystems nicht über Gebühr auf die Verbindlichkeit der vereinbarten Zielgrößen auswirkt. Die von der Planung erhofften gewinnsteuernden Funktionen gingen dabei weitestgehend verloren. Daraus ergibt sich eine zentrale Bedeutung für die Budgetierung im Unternehmen.

## **5. Budgetierung**

Wird eine Planung in finanzielle Wertgrößen umgesetzt, spricht man von Budgetierung. Ein Budget ist dabei ein zielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird.

Hieraus ergeben sich bestimmte Budgetmerkmale. Budgetgrößen werden immer in finanziellen Wertmaßstäben dargestellt. Im Vordergrund der Betrachtung stehen Kostenbudgets. Hierbei wird ein Kostenrahmen einer Entscheidungseinheit (Abteilung, Kostenstelle) vorgegeben. Die Unterteilung der Kosten erfolgt in Kostenarten (Material-, Personalkosten etc.). Neben den Kostenbudgets stellen die Umsatzbudgets eine weitere Form der Budgetierung dar. Hierbei werden den einzelnen Entscheidungseinheiten Umsatzziele (Einheit, Produkt, Kunde etc.) vorgegeben. Neben diesen Kategorien sind vielerlei andere Budgetobjekte denkbar (z.B. Investitionen, Liquidität etc.).

Durch die Budgetierung wird die Verantwortung auf einzelne Unternehmensbereiche übertragen, die Ziele im Rahmen eines eigenen Budgets zu erreichen.

Folgendes Diagramm stellt eine vertikale Budgetstruktur dar.

Unternehmensbudget
Bereichsbudget
Abteilungsbudget
Kostenstellenbudget

Eine Form der horizontalen Budgetierung ist das Projektbudget. Projekte sind einmalig; mehrere Unternehmenseinheiten sind in die Leistungserstellung involviert. Budgetverantwortung hat in diesem Fall der Projektleiter.

In der Regel werden Budgets meist als Jahresplanung angelegt. Um Zielabweichungen rechtzeitig zu erkennen, müssen Jahresbudgetziele auf kleinere Zeiteinheiten (z.B. Monate) heruntergebrochen werden.

## 6. Abweichungsanalyse

Die punktuelle (z.B. Januar) und die kumulierte (z.B. Januar bis März) Gegenüberstellung von Ist-Situation und Budget zeigt im Idealfall keine Abweichungen auf. Der Normalfall stellt sich im allgemeinen anders dar. Abweichungen sind die Regel und daraus folgend die Notwendigkeit zur Abweichungsanalyse. Diese sollte im Team erfolgen, um die Sensibilität aller Beteiligten zu erhöhen und um eine qualifizierte Ursachenidentifikation zu erreichen. Nach Feststellung der Abweichungsursache erfolgt die gemeinsame Erarbeitung von Handlungsoptionen zur Ursachenbehebung. Die Erstellung eines von allen akzeptierten Maßnahmenplanes beschließt die Abweichungsanalyse.

Nur eine kontinuierliche Planung mit regelmäßigen Soll-Ist-Vergleichen ermöglicht frühzeitig Abweichungen zu erkennen und zeigt gleichzeitig Handlungsoptionen auf, um trotzdem das Ziel erreichen zu können.