

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Teil III – Prozessdimension des Managements

Kapitel 1

Planung/Kontrolle (S. 365-388)



1.1 Begriff, Merkmale und Zwecke der Planung

Definitionen:

- „Planung ist gedankliche Vorstrukturierung späterer Handlungen“ (Mag 1995, S. 2).
 - „Sie [Planung, T.H.] stellt einen bewussten geistigen Prozess dar, durch den zukünftiges Geschehen gestaltet werden soll“ (Küpper 2004, Sp. 1150).
 - „Planung beinhaltet die gedankliche Vorwegnahme künftigen Geschehens ... Es geht um die systematisch vorbereitete Festlegung von Zielen und der zu ihrer Erreichung notwendigen Maßnahmen ... (Hahn/Hungenberg 2001, S. 45; 61).
 - „Planung ist ein systematisch-methodischer Prozess der Erkenntnis und Lösung von Zukunftsproblemen“ (Wild 1974, S. 13).
-

1.1 Begriff, Merkmale und Zwecke der Planung



PLANUNG	
Merkmale	Zwecke
<ul style="list-style-type: none">- Systematik- Prozesscharakter- Zukunftsbezogenheit- Gestaltungscharakter	<ul style="list-style-type: none">- Zielausrichtung- Koordination und Integration- Entscheidungsvorbereitung- Grundlegung der Kontrolle- Mitarbeiterinformation/-motivation

→ Schwachstellen in der betrieblichen Praxis (insbesondere in KMU)

1.2 Arten der Planung

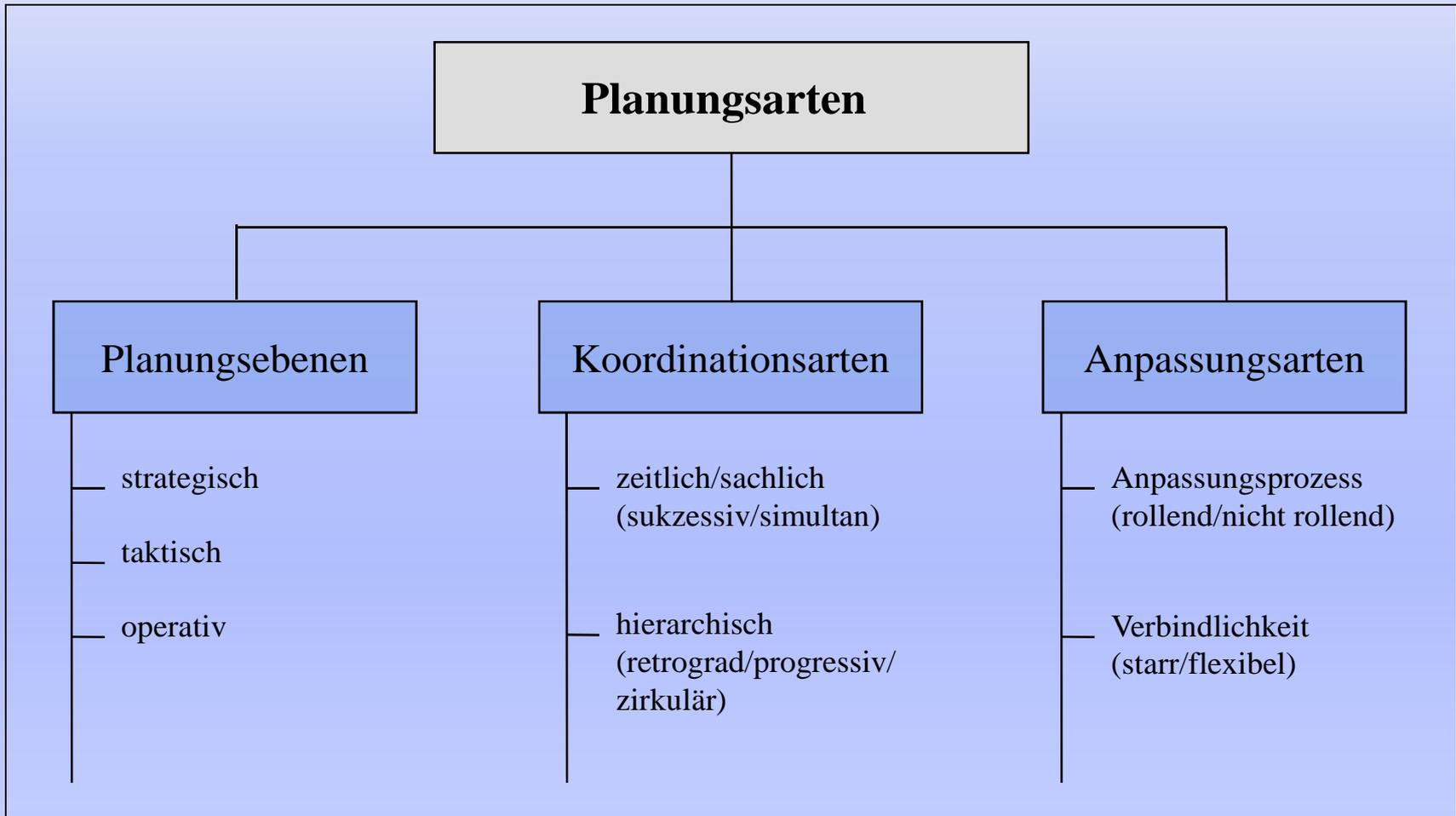
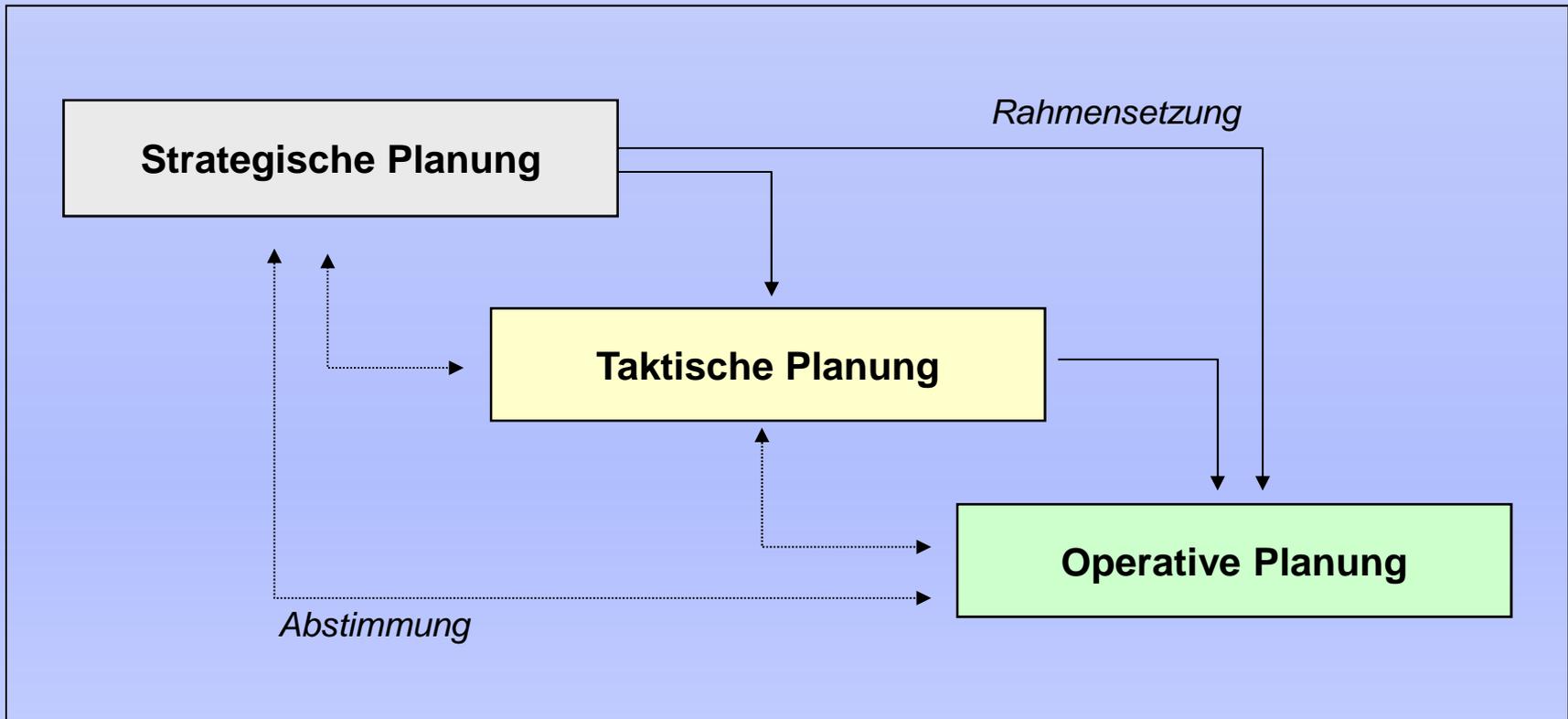


Abb. III.1.3: Typologisierung von Planungsarten

1.2.1 Ebenen der Planung



Planungsebenen





1.2.1 Ebenen der Planung

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Zeithorizont	langfristig (> 5 Jahre)	mittelfristig (2-5 Jahre)	kurzfristig (<1 Jahr)
Zwecksetzung	langfristige Rahmenplanung	inhaltliche Konkretisierung der strategischen Planung	Umsetzung der taktischen Planung in konkrete Durchführungspläne
Differenzierungsgrad	ein Gesamtplan	wenig Teilpläne	viele Teilpläne
Detaillierungsgrad	niedrig, (Kernprobleme)	Mittel	hoch (Detailprobleme)
Planungsträger	obere Führungsebene	mittlere Führungsebene	untere Führungsebene

1.2.1 Ebenen der Planung



	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Zielgrößen (ZG)	<p>qualitative ZG:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfolgspotenziale - Bestimmungsgrößen des Gewinns 	<p>eher quantitative ZG:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktziele - Erfolgsziele; mehrperiodig (Kapitalwert, interner Zinsfuß) - Erhaltung der Zahlungsfähigkeit 	<p>quantitative ZG</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktionsziele (opt. Kapazitätsauslastung, Kosten-, Durchlaufzeitenminimierung) - Erfolgsziele, einperiodig/stückbezogen (Perioden- bzw. Stückgewinn, Perioden- bzw. Stückdeckungsbeitrag) - Kurzfristige Liquiditätssicherung

Abb. III.1.5: Abgrenzung von strategischer, taktischer und operativer Planung

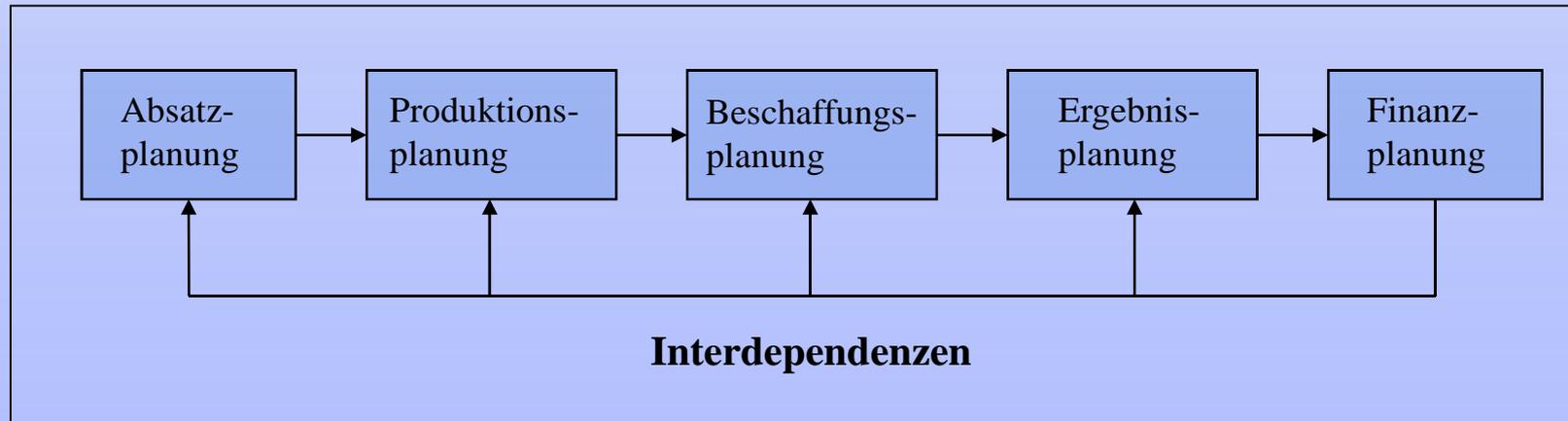


1.2.1 Ebenen der Planung

	Strategische Planung	Taktische Planung	Operative Planung
Problemstruktur	schlecht definiert	gut definiert	sehr gut definiert
Variablen und Alternativen	<ul style="list-style-type: none">- Standortplanung- Produkt- und Marktstrategien- Geschäftsfelder	<ul style="list-style-type: none">- Investitions- und Finanzierungsprogramme- Produktprogramm- Personalausstattung	<ul style="list-style-type: none">- Kapazitätsabstimmung- Personaleinsatzplanung- Bestellmengenplanung



Koordinationsformen - horizontal





1.2.2 Koordinationsformen der Planung

Koordinationsformen - horizontal

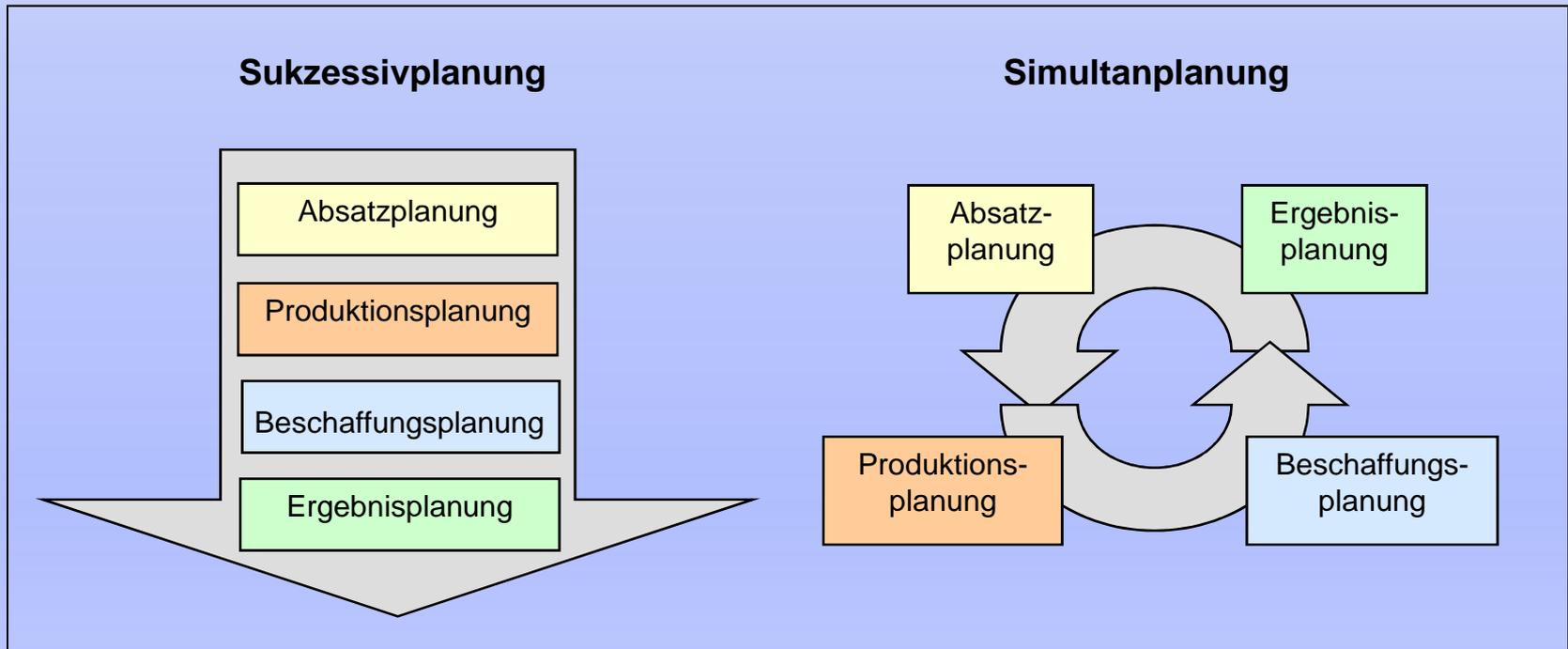


Abb. III.1.7: Sukzessive und simultane Planung

1.2.2 Koordinationsformen der Planung



Koordinationsformen - vertikal

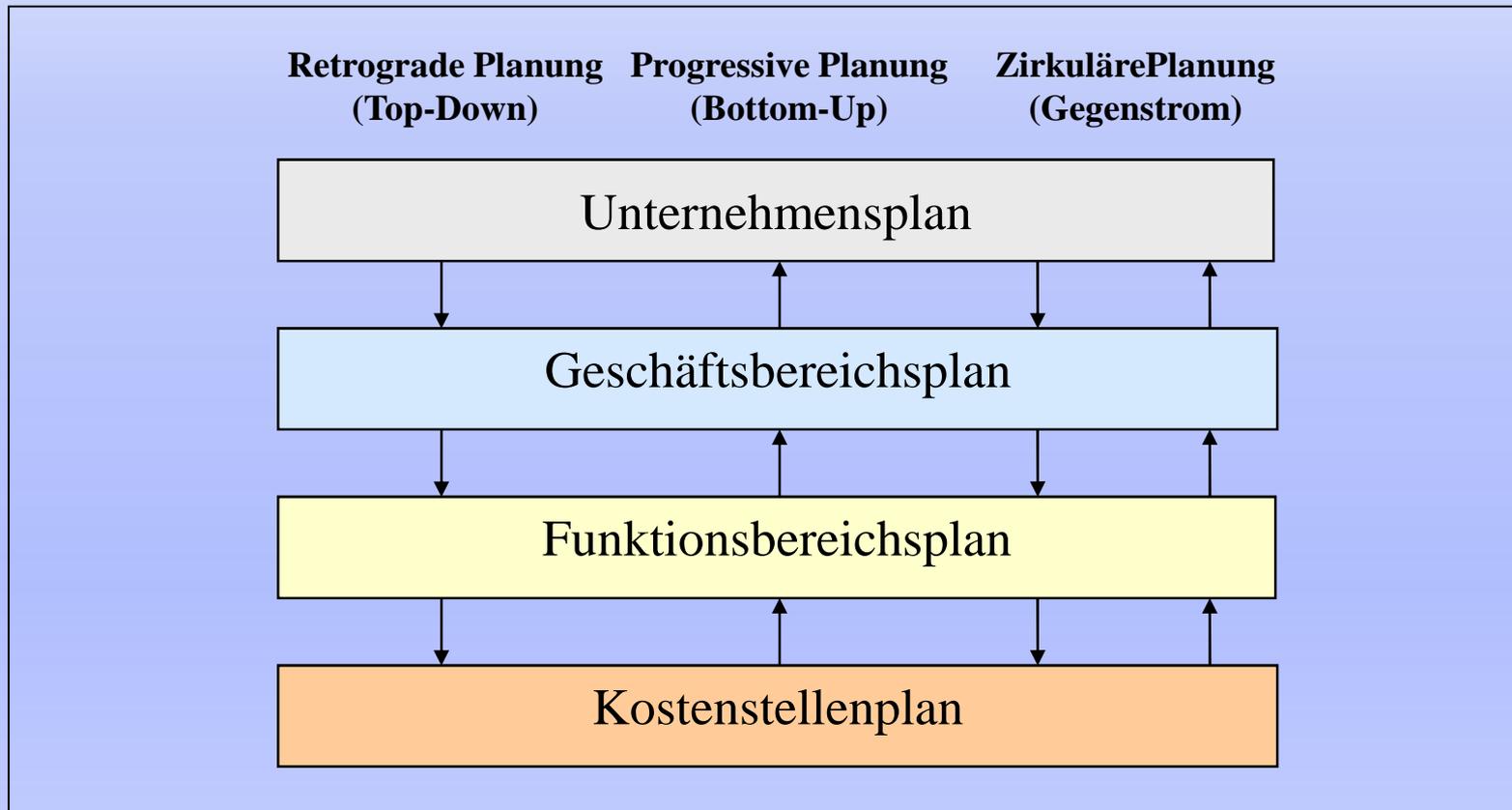


Abb. III.1.8: Planungsarten nach hierarchischer Koordination



1.2.3 Anpassungsarten der Planung

Anpassungsarten

		<i>Planungsperiode</i>													
		Jahr 1				Jahr 2			Jahr 3		Jahr 4		Jahr 5		Jahr 6
<i>Planungs-Zyklus</i>	1. Qu	2. Qu	3. Qu	4. Qu											
		2. Qu	3. Qu	4. Qu	1. Qu			Grobplanung							
			3. Qu	4. Qu	1. Qu	2. Qu									
				4. Qu	1. Qu	2. Qu	3. Qu								
					1. Qu	2. Qu	3. Qu	4. Qu							

Abb. III.1.9: Anpassungsrhythmen bei rollender Planung

1.3 Begriff, Zweck und Arten der Kontrolle



KONTROLLE

Vergleichsgröße Plangröße	Soll (vorgegebene Planziele)	Wird (Prognosen über die Planrealisierung)	Ist (realisierte Werte)
Soll (vorgegebene Planziele)	Zielkontrolle	Planfortschrittskontrolle	Ergebniskontrolle
Wird (Prognosen über die Planrealisierung)	-	Prognosekontrolle	Prämissenkontrolle



1.4 Planungs- und Kontrollprozess

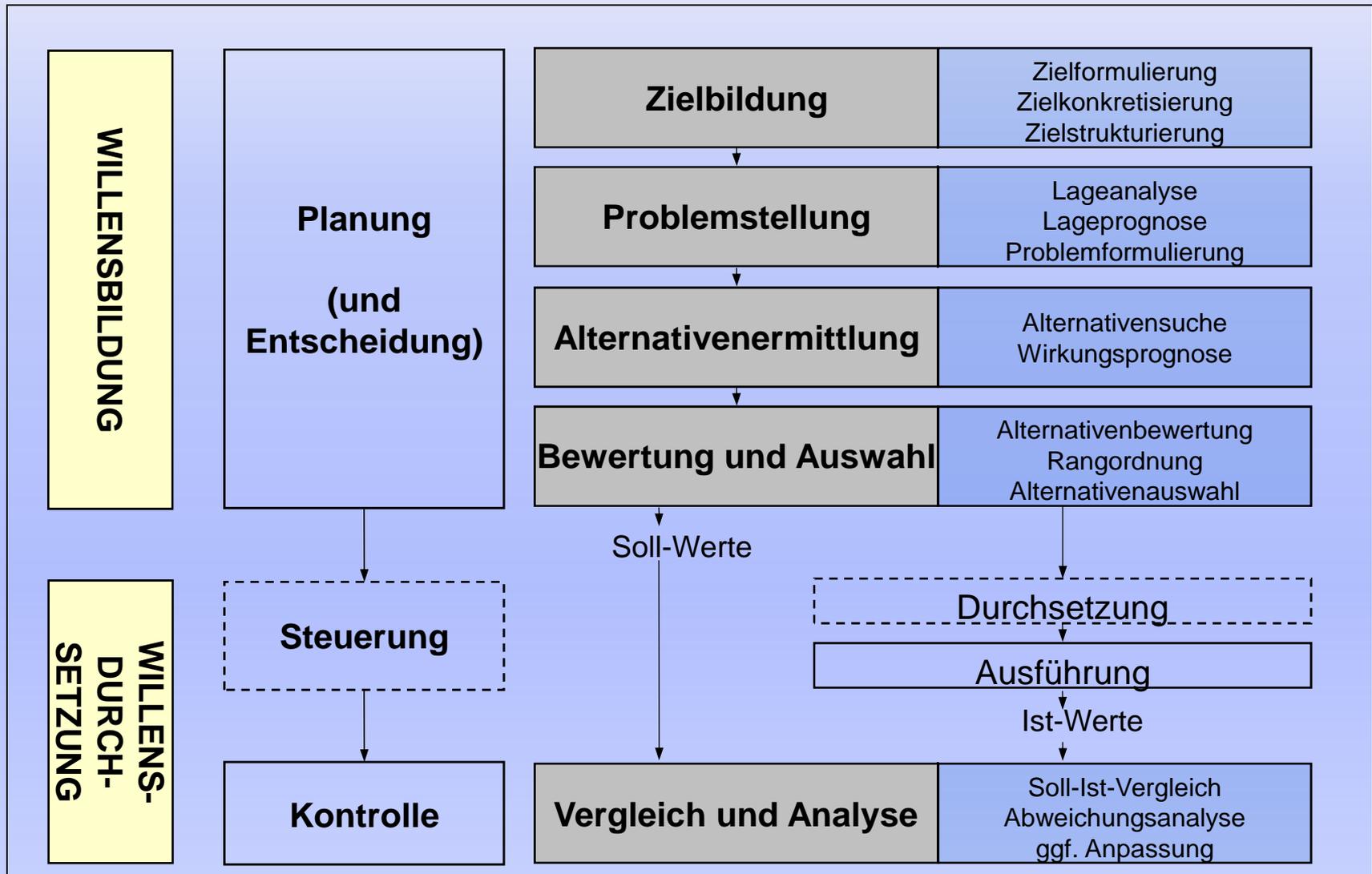


Abb. III.1.12: Führungsteilprozesse und Phasen im Managementprozess