

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	V
Vorwort zur ersten Auflage	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Literaturverzeichnis	XIX
Einleitung	1
Teil A: Das Fundament der integrierten Unternehmensplanung	7
1. Grundlagen der (integrierten) Unternehmensplanung	7
1.1. Überblick und Zusammenhänge	7
1.2. Elemente der Unternehmensplanung	12
1.3. Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf der operativen Unternehmens- planung	16
1.4. Bestandteile einer integrierten Unternehmensplanung	22
1.4.1. Überblick, Aufgaben und grundlegende Zugänge	22
1.4.2. Systematik der (Teil-)Pläne	25
1.4.3. Planbilanz, Plan-GuV und Plan-Geldflussrechnung	30
1.4.4. Saisonalisierung und Periodisierung der Planung	34
1.4.4.1. Notwendigkeit und Nutzen einer generellen Saisonalisierung der Planung	34
1.4.4.2. Notwendigkeit und Nutzen einer Periodisierung der Planung hinsichtlich einzelner Erlös- und Kostenarten	35
1.5. Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensplanung	36
2. Ergebnisplanung (Plan-GuV)	39
2.1. Überblick und Zusammenhänge	39
2.2. Erstellung der Plan-GuV	42
2.2.1. Betriebserfolg: Erlösplanung	42
2.2.2. Betriebserfolg: Kostenplanung	44
2.2.3. Unterschiede zwischen dem Gesamtkosten- und dem Umsatzkostenverfahren	48
2.2.4. Finanzerfolg	49
2.2.5. Weitere zu planende Posten	49
3. Liquiditätsplanung (Plan-Geldflussrechnung)	53
3.1. Überblick und Zusammenhänge	53
3.2. Erstellung der Plan-Geldflussrechnung	55
3.2.1. Direkte und Indirekte Methode der Erstellung	55
3.2.2. Planung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit	58
3.2.3. Planung des Cashflows aus Investitionstätigkeit	59
3.2.4. Planung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit	60
3.2.5. Planung von einzelnen Zahlungen, deren Zuordnung strittig ist	61

4.	Vermögens- und Finanzplanung (Planbilanz)	63
4.1.	Überblick und Zusammenhänge	63
4.2.	Erstellung der Planbilanz	64
4.2.1.	Planung der Aktivseite der Bilanz (Vermögen)	64
4.2.2.	Planung der Passivseite der Bilanz (Kapital)	66
5.	Analyse der Planungsrechnungen	70
6.	Besonderheiten der Unternehmensplanung in ausgewählten Kontexten	75
6.1.	Überblick und Zusammenhänge	75
6.2.	Besonderheiten der Unternehmensplanung in Konzernstrukturen	75
6.3.	Besonderheiten der Unternehmensplanung auf Grundlage der IFRS	79
6.4.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei produzierenden Unternehmen	81
6.5.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Handels- unternehmen	83
6.6.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Dienstleistungs- unternehmen	85
6.7.	Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Non-Profit-Organisationen	86
7.	Prozesskennzahlen für die Unternehmensplanung	89
8.	Better, Beyond und Advanced Budgeting	94
9.	Besondere Aspekte von Mehrjahresplanungen	98
10.	Wird Unternehmensplanung in der Krise obsolet?	103
11.	Beispiele	106
11.1.	Illustrierendes Beispiel zur operativen Unternehmensplanung (herausfordernd)	106
11.2.	Illustrierendes Beispiel zur operativen Unternehmensplanung (vereinfacht)	112
11.3.	Illustrierendes Beispiel zur Mehrjahresplanung	117
Teil B: Spezielle Fragen der integrierten Unternehmensplanung		127
1.	Einleitung	127
2.	Forecasts bzw. Vorschau-/Erwartungsrechnungen	130
2.1.	Überblick und Zusammenhänge	130
2.2.	Zugänge zu und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Forecasts	134
2.3.	Prozesskennzahlen für Forecasts	139
2.4.	Weiterführende Literatur	144
3.	Unternehmensplanung und Kontrolle – „klassische“ Abweichungsanalysen	145
3.1.	Überblick und Zusammenhänge	145
3.2.	Grundlagen: Was sind Abweichungen?	147
3.3.	Grundlagen: die Ermittlung und der Einsatz von Sollwerten	149
3.4.	Grundlagen: die Erstellung von Zwischenabschlüssen	152

3.5.	Zugänge zu und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Abweichungsanalysen	155
3.5.1.	Verschiedene Arten von Planungen und damit verbundene Auswertungsmöglichkeiten	155
3.5.2.	Grundsystematik(en) der „klassischen“ Abweichungsanalyse	161
3.5.3.	Beispiele	167
3.6.	Weiterführende Literatur	170
4.	Beurteilung der Plausibilität bzw. Prüfung von Unternehmensplanungen	171
4.1.	Überblick und Zusammenhänge	171
4.2.	Möglichkeiten zur formellen Beurteilung der Planungsplausibilität	173
4.3.	Möglichkeiten zur materiellen Beurteilung der Planungsplausibilität	175
4.4.	IDW-Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung	182
4.5.	Weiterführende Literatur	184
5.	Unternehmensplanung und Risiko	185
5.1.	Überblick und Zusammenhänge	185
5.2.	Sensitivitätsanalysen	186
5.3.	Szenarioanalysen	191
5.4.	Monte-Carlo-Simulation	193
5.5.	Beispiele	196
5.6.	Weiterführende Literatur	199
6.	Unternehmensplanung und Nachhaltigkeit	200
6.1.	Überblick und Zusammenhänge	200
6.2.	Treiber des Bedeutungsgewinnes von Nachhaltigkeit für das Controlling	202
6.3.	Möglichkeit zur Integration ökologischer und sozialer Leistungsaspekte in die Unternehmensplanung	204
6.3.1.	Grundlagen: Auswirkungen von Wirtschaftsaktivitäten im Fokus	204
6.3.2.	Controlling „inside-out“	205
6.3.3.	Controlling „outside-in“	207
6.4.	Von der Nachhaltigkeits-Taxonomie zur integrierten Steuerung	209
6.5.	Weiterführende Literatur	210
7.	Planungsprozesse – ein abschließender Exkurs	212
7.1.	Bottom-up oder top-down?	212
7.2.	Wie lange darf die Planung dauern?	213
7.3.	Wie detailliert muss geplant werden?	214
7.4.	Wie realistisch muss die Unternehmensplanung sein?	215
7.5.	Wie sind Unternehmensplanung und Unternehmensstrategie zu verbinden?	215
7.6.	Weiterführende Literatur	217

8.	Predictive Analytics – ein Ausblick	218
8.1.	Controlling, Digitalisierung – und Controlling in der Welt von „Big Data“	218
8.2.	Grundlagen zu Predictive Analytics	223
8.3.	Ablauf von Predictive Analytics	226
8.4.	Weiterführende Literatur	228
Teil C: Fallbeispiele zur integrierten Unternehmensplanung		229
1.	Einleitung	229
2.	Fallbeispiel Dienstleistung (IT/Software): „IT Solutions & Training GmbH“	230
2.1.	Ausgangslage für die Unternehmensplanung	230
2.2.	Lösung (manuell)	231
3.	Fallbeispiel Produktion (Brauerei): „Bier & Durst GmbH“	234
3.1.	Ausgangslage für die Unternehmensplanung	234
3.2.	Lösung (Smart Planner)	237
3.2.1.	Einspielen der Planungsvorlage	237
3.2.2.	Anlage der Planungsstruktur	239
3.2.3.	Datenimport (Ist-Datenübernahme aus der Buchhaltung) ...	240
3.2.4.	Absatz- und Umsatzplanung	242
3.2.5.	Anlage der Planungsparameter für die Plan-GuV – Umsätze	247
3.2.6.	Planung der Aufwandspositionen	249
3.2.7.	Abschluss der Planung und Auswertungen	258
3.2.8.	Vorschläge zur Verbesserung der Liquiditätssituation der Bier & Durst GmbH	267
3.2.9.	Laufende Kontrolle	270
4.	Fallbeispiel Hotellerie (Tourismus): „Hotel Alpenrose“	274
4.1.	Ausgangslage für die Unternehmensplanung	274
4.2.	Lösung (Smart Planner)	277
4.2.1.	Einstieg	277
4.2.2.	Datenimport (Ist-Datenübernahme aus der Buchhaltung)	279
4.2.3.	Absatz- und Umsatzplanung	282
4.2.4.	Planung der Aufwandspositionen	286
4.2.5.	Abschluss der Planung und Auswertungen	294
4.2.6.	Vorschläge zur Verbesserung der Liquiditätssituation des Hotels Alpenrose	298
4.2.7.	Laufende Kontrolle	302
Zum Abschluss: il n'est pas certain que tout soit incertain		307
Stichwortverzeichnis		311