

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	XIII
Literaturverzeichnis .....	XIX
Vorspruch .....	XXI
<b>Einleitung</b> .....	1
<b>Teil A: Das Fundament der integrierten Unternehmensplanung</b> .....	7
<b>1. Grundlagen der (integrierten) Unternehmensplanung</b> .....	7
1.1. Überblick und Zusammenhänge .....	7
1.2. Elemente der Unternehmensplanung .....	12
1.3. Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf der operativen Unternehmensplanung .....	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 .....	33
1.4.4.1. Notwendigkeit und Nutzen einer generellen Saisonalisierung der Planung .....	33
1.4.4.2. Notwendigkeit und Nutzen einer Periodisierung der Planung hinsichtlich einzelner Erlös- und Kostenarten .....	34
1.5. Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensplanung .....	36
<b>2. Ergebnisplanung (Plan-GuV)</b> .....	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
<b>3. Liquiditätsplanung (Plan-Geldflussrechnung)</b> .....	52
3.1. Überblick und Zusammenhänge .....	52
3.2. Erstellung der Plan-Geldflussrechnung .....	54
3.2.1. Direkte und indirekte Methode der Erstellung .....	54
3.2.2. Planung des Cashflows aus laufender Geschäftstätigkeit .....	56
3.2.3. Planung des Cashflows aus Investitionstätigkeit .....	57
3.2.4. Planung des Cashflows aus Finanzierungstätigkeit .....	58
3.2.5. Planung von einzelnen Zahlungen, deren Zuordnung strittig ist .....	59

<b>4. Vermögens- und Finanzplanung (Planbilanz)</b>	61
4.1. Überblick und Zusammenhänge	61
4.2. Erstellung der Planbilanz	62
4.2.1. Planung der Aktivseite der Bilanz (Vermögen)	62
4.2.2. Planung der Passivseite der Bilanz (Kapital)	64
<b>5. Analyse der Planungsrechnungen</b>	68
<b>6. Besonderheiten der Unternehmensplanung in ausgewählten Kontexten</b>	73
6.1. Überblick und Zusammenhänge	73
6.2. Besonderheiten der Unternehmensplanung in Konzernstrukturen	73
6.3. Besonderheiten der Unternehmensplanung auf Grundlage der IFRS	77
6.4. Besonderheiten der Unternehmensplanung bei produzierenden Unternehmen	79
6.5. Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Handelsunternehmen	81
6.6. Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Dienstleistungsunternehmen	83
6.7. Besonderheiten der Unternehmensplanung bei Non-Profit-Organisationen	84
<b>7. Prozesskennzahlen für die Unternehmensplanung</b>	86
<b>8. Better, Beyond und Advanced Budgeting</b>	88
<b>9. Besondere Aspekte von Mehrjahresplanungen</b>	94
<b>10. Wird Unternehmensplanung in der Krise obsolet?</b>	98
<b>11. Beispiele</b>	100
11.1. Illustrierendes Beispiel zur operativen Unternehmensplanung (herausfordernd)	100
11.2. Illustrierendes Beispiel zur operativen Unternehmensplanung (vereinfacht)	106
11.3. Illustrierendes Beispiel zur Mehrjahresplanung	110
<b>Teil B: Spezielle Fragen der integrierten Unternehmensplanung</b>	119
<b>1. Einleitung</b>	119
<b>2. Forecasts bzw. Vorschau-/Erwartungsrechnungen</b>	122
2.1. Überblick und Zusammenhänge	122
2.2. Zugänge zu und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Forecasts	126
2.3. Prozesskennzahlen für Forecasts	131
2.4. Weiterführende Literatur	134
<b>3. Unternehmensplanung und Kontrolle – „klassische“ Abweichungsanalysen</b>	135
3.1. Überblick und Zusammenhänge	135
3.2. Grundlagen: Was sind Abweichungen?	137
3.3. Grundlagen: die Ermittlung und der Einsatz von Sollwerten	139
3.4. Grundlagen: die Erstellung von Zwischenabschlüssen	142

3.5.	Zugänge zu und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Abweichungsanalysen .....	144
3.5.1.	Verschiedene Arten von Planungen und damit verbundene Auswertungsmöglichkeiten .....	144
3.5.2.	Grundsystematik(en) der „klassischen“ Abweichungsanalyse .....	151
3.5.3.	Beispiele .....	156
3.6.	Weiterführende Literatur .....	159
<b>4.</b>	<b>Beurteilung der Plausibilität bzw. Prüfung von Unternehmensplanungen .....</b>	<b>160</b>
4.1.	Überblick und Zusammenhänge .....	160
4.2.	Möglichkeiten zur formellen Beurteilung der Planungsplausibilität .....	162
4.3.	Möglichkeiten zur materiellen Beurteilung der Planungsplausibilität .....	164
4.4.	IDW-Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung .....	170
4.5.	Weiterführende Literatur .....	172
<b>5.</b>	<b>Unternehmensplanung und Risiko .....</b>	<b>173</b>
5.1.	Überblick und Zusammenhänge .....	173
5.2.	Sensitivitätsanalysen .....	174
5.3.	Szenarioanalysen .....	179
5.4.	Monte-Carlo-Simulation .....	181
5.5.	Beispiele .....	184
5.6.	Weiterführende Literatur .....	186
<b>6.</b>	<b>Unternehmensplanung und Nachhaltigkeit .....</b>	<b>187</b>
6.1.	Überblick und Zusammenhänge .....	187
6.2.	Treiber des Bedeutungsgewinnes von Nachhaltigkeit für das Controlling .....	190
6.3.	Möglichkeit zur Integration ökologischer und sozialer Leistungsaspekte in die Unternehmensplanung .....	193
6.3.1.	Grundlagen: Auswirkungen von Wirtschaftsaktivitäten im Fokus .....	193
6.3.2.	Controlling „inside-out“ .....	196
6.3.3.	Controlling „outside-in“ .....	198
6.4.	Von der Nachhaltigkeits-Taxonomie zur integrierten Steuerung .....	200
6.5.	Neue Controlling-Instrumente: die „Treibhausgas-Rechnung“ .....	202
6.6.	Weiterführende Literatur .....	205
<b>7.</b>	<b>Planungsprozesse – ein abschließender Exkurs .....</b>	<b>206</b>
7.1.	Bottom-up oder top-down? .....	206
7.2.	Wie lange darf die Planung dauern? .....	207
7.3.	Wie detailliert muss geplant werden? .....	208
7.4.	Wie realistisch muss die Unternehmensplanung sein? .....	209
7.5.	Wie sind Unternehmensplanung und Unternehmensstrategie zu verbinden? .....	209
7.6.	Weiterführende Literatur .....	211

<b>8. Predictive Analytics – ein Ausblick im Lichte von KI .....</b>	<b>212</b>
8.1. Controlling, Digitalisierung – und Controlling in der Welt von „Big Data“ .....	212
8.2. Grundlagen zu Predictive Analytics .....	216
8.3. Ablauf von Predictive Analytics .....	219
8.4. Predictive Analytics und der Einsatz von KI im Controlling .....	221
8.5. Weiterführende Literatur .....	223
<b>Teil C: Fallbeispiele zur integrierten Unternehmensplanung .....</b>	<b>225</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>225</b>
<b>2. Fallbeispiel Dienstleistung (IT/Software): „IT Solutions &amp; Training GmbH“ .....</b>	<b>226</b>
2.1. Ausgangslage für die Unternehmensplanung .....	226
2.2. Lösung (manuell) .....	227
<b>3. Fallbeispiel Produktion (Brauerei): „Bier &amp; Durst GmbH“ .....</b>	<b>229</b>
3.1. Ausgangslage für die Unternehmensplanung .....	229
3.2. Lösung (Smart Planner) .....	232
3.2.1. Einspielen der Planungsvorlage .....	232
3.2.2. Anlage der Planungsstruktur .....	234
3.2.3. Datenimport (Ist-Datenübernahme aus der Buchhaltung) ....	234
3.2.4. Absatz- und Umsatzplanung .....	237
3.2.5. Anlage der Planungsparameter für die Plan-GuV – Umsätze .....	242
3.2.6. Planung der Aufwandspositionen .....	244
3.2.7. Abschluss der Planung und Auswertungen .....	253
3.2.8. Vorschläge zur Verbesserung der Liquiditätssituation der Bier & Durst GmbH .....	261
3.2.9. Laufende Kontrolle .....	263
<b>4. Fallbeispiel Hotellerie (Tourismus): „Hotel Alpenrose“ .....</b>	<b>267</b>
4.1. Ausgangslage für die Unternehmensplanung .....	267
4.2. Lösung (Smart Planner) .....	270
4.2.1. Einstieg .....	270
4.2.2. Datenimport (Ist-Datenübernahme aus der Buchhaltung) ....	271
4.2.3. Absatz- und Umsatzplanung .....	275
4.2.4. Planung der Aufwandspositionen .....	279
4.2.5. Abschluss der Planung und Auswertungen .....	287
4.2.6. Vorschläge zur Verbesserung der Liquiditätssituation des Hotels Alpenrose .....	290
4.2.7. Laufende Kontrolle .....	293
<b>Zum Abschluss: il n'est pas certain que tout soit incertain .....</b>	<b>297</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>301</b>