

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Literaturverzeichnis	XIX
Vorspruch	XXI
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 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
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)	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

4. Vermögens- und Finanzplanung (Planbilanz)	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
5. Analyse der Planungsrechnungen	68
6. Besonderheiten der Unternehmensplanung in ausgewählten Kontexten	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
7. Prozesskennzahlen für die Unternehmensplanung	86
8. Better, Beyond und Advanced Budgeting	88
9. Besondere Aspekte von Mehrjahresplanungen	94
10. Wird Unternehmensplanung in der Krise obsolet?	98
11. Beispiele	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
Teil B: Spezielle Fragen der integrierten Unternehmensplanung	119
1. Einleitung	119
2. Forecasts bzw. Vorschau-/Erwartungsrechnungen	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
3. Unternehmensplanung und Kontrolle – „klassische“ Abweichungsanalysen	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
4.	Beurteilung der Plausibilität bzw. Prüfung von Unternehmensplanungen	160
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
5.	Unternehmensplanung und Risiko	173
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
6.	Unternehmensplanung und Nachhaltigkeit	187
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
7.	Planungsprozesse – ein abschließender Exkurs	206
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

8. Predictive Analytics – ein Ausblick im Lichte von KI	212
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
Teil C: Fallbeispiele zur integrierten Unternehmensplanung	225
1. Einleitung	225
2. Fallbeispiel Dienstleistung (IT/Software): „IT Solutions & Training GmbH“	226
2.1. Ausgangslage für die Unternehmensplanung	226
2.2. Lösung (manuell)	227
3. Fallbeispiel Produktion (Brauerei): „Bier & Durst GmbH“	229
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
4. Fallbeispiel Hotellerie (Tourismus): „Hotel Alpenrose“	267
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
Zum Abschluss: il n'est pas certain que tout soit incertain	297
Stichwortverzeichnis	301