

Skript

Operative Planung & Kontrolle

Gruppe 4

Michael Zundl, Hans-Peter Bruder, Sebastian Hafner, Michael Fabritius, Anne Apfel

Kurs: WWI05V1

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einführung „operatives Controlling“ | 4 |
| 1.1 | Was ist operatives Controlling? | 4 |
| 1.2 | Ziele des operativen Controllings | 4 |
| 1.3 | Informationsart und Informationsquelle | 4 |
| 1.4 | Einordnung in die Unternehmenshierarchie | 4 |
| 1.5 | Abgrenzung „operatives“ & „strategisches“ Controlling | 5 |
| 2 | Finanz-, Investition- und Ergebniscontrolling | 5 |
| 2.1 | Finanzcontrolling | 5 |
| 2.1.1 | Aufgaben des Finanzcontrollings | 5 |
| 2.1.2 | Zielsetzung | 6 |
| 2.1.3 | Instrumente des Finanzcontrolling | 6 |
| 2.2 | Investitionscontrolling | 6 |
| 2.2.1 | Aufgaben des Investitionscontrolling | 6 |
| 2.2.2 | Zielsetzung | 7 |
| 2.2.3 | Instrumente des Investitionscontrollings | 7 |
| 2.2.4 | Probleme des Investitionscontrollings | 8 |
| 2.3 | Ergebniscontrolling | 8 |
| 2.3.1 | Aufgaben und Instrumente des Ergebniscontrollings | 8 |
| 2.3.2 | Zielsetzung | 9 |
| 3 | Budgetierung | 9 |
| 3.1 | Budget | 10 |
| 3.2 | Funktionen der Budgetierung | 10 |
| 3.3 | Ziel der Budgetierung | 11 |
| 3.4 | Budgetierungsgrundsätze | 11 |
| 3.5 | Budgetierungsarten | 11 |
| 3.6 | Budgetierungsprozess | 12 |
| 3.7 | Budgetierungsverfahren | 13 |
| 3.7.1 | Top-Down-Verfahren | 13 |
| 3.7.2 | Bottom-Up-Verfahren | 13 |
| 3.7.3 | Gegenstromverfahren | 13 |
| 3.7.4 | Zero-Base-Verfahren | 13 |
| 3.8 | Gefahren der Budgetierung | 14 |
| 3.9 | Kritik an der klassischen Budgetierung | 14 |
| 4 | Berichtswesen | 14 |
| 4.1 | Zweck | 15 |
| 4.2 | Berichtserstellung | 15 |
| 4.3 | Berichtsarten | 16 |
| 4.3.1 | Standardbericht | 17 |
| 4.3.2 | Abweichungsbericht | 17 |
| 4.3.3 | Bedarfsbericht | 17 |
| 4.4 | Gestaltung | 17 |
| 5 | Berichtssysteme | 18 |
| 6 | Computergestütztes Berichtswesen / Informationssysteme | 18 |
| 7 | Operative Planung und Kontrolle | 19 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 7.1 | Grundlagen der Planung | 19 |
| 7.2 | Planungsprozess | 19 |
| 7.2.1 | Zielfindung | 19 |
| 7.2.2 | Problemanalyse (Lageanalyse) | 19 |
| 7.2.3 | Alternativensuche | 19 |
| 7.2.4 | Prognose | 19 |
| 7.2.5 | Bewertung | 19 |
| 7.2.6 | Entscheidung | 19 |
| 7.2.7 | Umsetzung und Kontrolle | 20 |
| 7.3 | Koordination operativer und strategischer Planung | 20 |
| 7.4 | Planungsverfahren | 20 |
| 7.5 | Bestandteile der operativen Planung | 20 |
| 7.5.1 | Bereichsspezifisch | 20 |
| 7.5.2 | Bereichsübergreifend | 20 |
| 7.6 | Koordination der Teilpläne | 21 |
| 7.6.1 | Horizontal | 21 |
| 7.6.2 | Vertikal | 21 |
| 7.6.3 | Ausgleichsgesetz der Planung | 21 |
| 7.7 | Planungsformen und zeitliche Koordination | 21 |
| 7.7.1 | Zentrale Planung | 21 |
| 7.7.2 | Dezentrale Planung | 21 |
| 7.7.3 | Revolvierende Planung | 21 |
| 7.7.4 | Alternativ- / Präventiv- / Notplanung | 22 |
| 7.8 | Planungsinstrumente | 22 |
| 7.9 | Optimierung der Planung | 23 |
| 7.9.1 | Mathematische Methoden | 23 |
| 7.9.2 | Deterministische Verfahren | 23 |
| 7.9.3 | Stochastische Verfahren | 23 |
| 7.9.4 | Heuristische Verfahren | 23 |
| 7.10 | Probleme und Risiken bei der Planung | 23 |
| 7.11 | Zusammenfassung | 24 |
| 8 | Operative Kontrolle | 24 |
| 8.1 | Definition: | 24 |
| 8.2 | Einordnung der operativen Kontrolle ins Controlling | 24 |
| 8.3 | Funktionen der operativen Kontrolle: | 25 |
| 8.4 | Ziele der operativen Kontrolle: | 25 |
| 8.5 | Revision: | 25 |
| 8.5.1 | Interne Revision | 25 |
| 8.5.2 | Externe Revision | 25 |
| 8.6 | Kontrollprozess: | 26 |
| 8.7 | Plankostenrechnung: | 29 |
| 8.7.1 | Starre Plankostenrechnung: | 29 |
| 8.7.2 | Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis: | 30 |
| 8.7.3 | Grenzplankostenrechnung: | 30 |
| 9 | Literaturverzeichnis | 31 |

1 Einführung „operatives Controlling“

1.1 Was ist operatives Controlling?

Das „operative Controlling“...

ist ein kurzfristiges Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Geschäftsleitung auf operativer Ebene; es betrifft in der Regel einen Zeitraum bis max. 1 Jahr. Die Literatur ist sich jedoch uneinig, denn oft wird ein Zeitraum bis max. 2 Jahre definiert.

- § berücksichtigt die Teilziele der jeweiligen Organisationseinheiten. Die Teilziele der jeweiligen Organisationseinheiten werden dabei präzise aus den Oberzielen (Strategie) der Unternehmung formuliert.
- § beschäftigt sich hauptsächlich mit dem Sammeln, Aufbereiten, Analysieren und Kommunizieren von operativen Daten aus der laufenden Rechnungs- bzw. Berichtsperiode (Tagesgeschäft), zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen.
- § stellt somit grundlegende Informationen für die operative Planung und Kontrolle zur Verfügung
- § hat aufgrund der oben genannten Aufgaben folgende Philosophie: „Machen wir die Dinge richtig?“ (Steuerung/Durchführung der Teilziele in der Gegenwart). Das strategische Controlling beschäftigt sich hingegen eher mit der Frage „Machen wir die richtigen Dinge?“ (zukünftige Planungsunterstützung).

1.2 Ziele des operativen Controllings

Die **Ziele** des „operativen Controllings“ sind ...

die Sicherstellung und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit von betrieblichen Prozessen bzw. des Unternehmens

- § die Sicherung der Liquidität, denn ein Unternehmen kann auf Dauer nur bestehen, wenn es in der Lage ist, seine Zahlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

die Verbesserung der Rentabilität, denn die Rentabilität drückt nämlich aus wie erfolgreich ein Unternehmen mit dem eingesetzten Kapital wirtschaftet.

1.3 Informationsart und Informationsquelle

Um die oben genannten Ziele erreichen zu können, arbeitet das „operative Controlling“ primär mit internen „**harten**“ **Fakten**:

Aufwände/Erträge (Externes Rechnungswesen): Erfassung sämtlicher Geschäftsvorfälle des Unternehmens, egal ob betrieblich bedingt oder aus sonstigen Ursachen. Dabei wird der in Geld bewertete Verbrauch/Zuwachs an Güter und Dienstleistungen einer Periode berücksichtigt.

Kosten/Leistungen (Internes Rechnungswesen): Erfassung von Aufwendungen und Erträgen die ursächlich mit der Herstellung, Lagerung usw. der Produkte in Verbindung stehen. Folglich werden nur alle betriebsbedingten Wertabgänge bzw. Wertzugänge an Güter und Dienstleistungen einer Periode berücksichtigt.

Einnahmen/Ausgaben (Buchführung): Erfassung des Zahlungsverkehrs. Dabei werden Ein- bzw. Auszahlungen an liquiden Mitteln berücksichtigt.

1.4 Einordnung in die Unternehmenshierarchie

Zwischen dem Management auf operativer Ebene und den operativen Controllingeinheiten liegt eine enge **Kooperation** vor:

- § Die Führungskräfte auf operativer Ebene sind zum einen verantwortlich für das Ergebnis der jeweiligen Organisationseinheit, zum anderen für die Durchführung des operativen Geschäftes.

- § Die operativen Controllingeinheiten sind verantwortlich für die Koordination des operativen Planungs-, Kontroll-, Steuerungs- und Informationsprozesses. Dabei planen und überwachen sie Ertrags-, Liquiditäts- und Bestandsgrößen. Des Weiteren stellen sie Instrumente und Ergebnisse bereit um die Führungskräfte zu unterstützen und Verbesserungen innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit aufzuspüren. Ebenso sind sie verantwortlich für eine ergebnisorientierte Informationserstellung und –erstattung, d.h. für Ergebnistransparenz.

1.5 Abgrenzung „operatives“ & „strategisches“ Controlling

Theoretisch kann zwar eine **Abgrenzung** zwischen „operativem“ und „strategischem“ Controlling anhand von ausgewählten Kriterien vorgenommen werden (siehe Arbeitsblatt, Aufgabe „Abgrenzung“). In der Praxis ist jedoch keine strenge Trennung zwischen diesen Bereichen möglich, da beide Bereiche ein gemeinsames Unterstützungsangebot darstellen. Besonders die Teilaufgaben Erfolgskontrolle und die Zielsetzung sind stark miteinander „verzahnt“, d.h. sie stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Dies soll anhand von zwei Grundweisheiten dargestellt werden.

„...Operativ kann nur das aus der Unternehmung geholt werden, was strategisch im Unternehmen geschaffen wurde...“

- § Operative Überlegungen stellen wichtige Impulse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens dar

„...Im Mittelpunkt jeder Unternehmung sollte die Existenzsicherung stehen, nicht der kurzfristige Erfolg. Die Existenzsicherung ist jedoch ohne operatives Controlling nicht möglich...“

- è Operative Überlegungen stellen wichtige Impulse für die strategische Ausrichtung des Unternehmens dar

2 Finanz-, Investition- und Ergebniscontrolling

2.1 Finanzcontrolling

2.1.1 Aufgaben des Finanzcontrollings

Die Hauptaufgabe besteht in der transparenten Darstellung aller Geldströme zwischen der Unternehmung und deren Umwelt. Dabei steht die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit und der Liquiditätssicherung im Vordergrund. Teilaufgaben dabei sind:

Finanzplanung: Sicherstellung der Zahlungsbereitschaft: In einem Unternehmen dürfen keine Liquiditätsengpässe entstehen, d.h. das Unternehmen muss immer zahlungsfähig sein. Aus diesem Grund muss eine Gegenüberstellung der Ein- und Auszahlungen mit einem Zeithorizont von drei bis zwölf Monaten erfolgen. Sowohl die Zahlungseingänge von Kunden als auch die eigenen Zahlungstermine müssen berücksichtigt werden, wobei sich keine negative Differenz ergeben sollte.

Kapitalbeschaffung: Empfehlung/beratende Tätigkeit bei der Beschaffung von Eigenkapital durch Kapitalerhöhung (z.B. bei Aktiengesellschaft durch Ausgabe neuer Aktien) oder durch beispielsweise Börsengang (Going Public), als auch bei der Beschaffung von Fremdkapital (mittel-/langfristige Kredite...). Eine weitere Aufgabe ist die Entwicklung von Finanzierungsstrategien um die Fragen „Welche Finanzierungsformen kommen in Frage?“, „Welche Finanzierungskosten kann sich mein Unternehmen leisten?“, „Wie Flexible bin ich (kann ich z.B. Kursverluste verkraften)?“ oder „Welche Fälligkeiten muss ich beachten?“ beantworten zu können!

Finanzkontrolle: Hier wird vor allem der Mitteleinsatz und dessen Verwendung kontrolliert, d.h. es soll die Frage beantwortet werden „Habe ich meine finanziellen Mittel richtig eingesetzt und verwendet?“. Des Weiteren soll das Risiko einer Finanzierung analysiert, bewertet und anschließend begrenzt werden. Ebenso soll die Liquidität der Unternehmung optimiert werden.

Aufgrund der genannten Aufgaben gehört zum Verantwortungsbereich maßgeblich die Mitwirkung bei der Planung und Überwachung des gesamten Kapitalhaushaltes und aller Zahlungsströmen. Zusätzlich sind Aufgaben aus den gesetzlichen Bestimmungen zur externen Rechnungslegung (wie z.B. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht) wahrzunehmen. Darüber hinaus sind die Anforderungen an die Publizitätspflichten zu beachten (Offenlegungspflicht bei Kapitalgesellschaften §325 HGB). Die Beachtung des KonTraG Gesetz gehört in den Verantwortungsbereich des Finanzcontrollings, denn dadurch wird die interne und externe Überwachung des Unternehmens verbessert und die Unternehmenspublizität erhöht.

2.1.2 Zielsetzung

Ziele des Finanzcontrollings sind:

- § eine nachhaltige Kapitalvermehrung zu verfolgen
- § die Erzielung größtmöglicher Kassenüberschüsse
- § jedoch muss eine ständige Zahlungsbereitschaft sichergestellt sein
- § das Risiko der Unternehmung muss auch begrenzt bleiben

2.1.3 Instrumente des Finanzcontrolling

Cash-Flow Rechnung: Der Cash-Flow ist einer der wichtigsten Indikatoren für die Zahlungskraft bzw. für die finanzielle Gesundheit im Unternehmen.

Finanzplan: Der Finanzplan beinhaltet eine Gegenüberstellung der Ein- und Auszahlungen mit einem Zeithorizont von max. zwölf Monaten. Er dient vor allem zur Planung und Steuerung aller Zahlungsströme mit dem Ziel, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens jederzeit sicherzustellen.

Risikoanalyse: Eine Risikoanalyse ist vor allem bei unsicheren Zukunftserwartungen notwendig. Dabei müssen mehrfache Berechnungen bzgl. des bevorstehenden Risikos unter Beachtung von optimistischen, pessimistischen und realistischen Szenarien durchgeführt werden.

2.2 Investitionscontrolling

2.2.1 Aufgaben des Investitionscontrolling

Investitionsplanung und Investitionskoordination: Die Aufgabe der Investitionsplanung besteht zunächst in der Investitionsanregung und anschließend in der Informationsbereitstellung für das jeweilige Investitionsvorhaben. D.h. es müssen entsprechende Investitionsmöglichkeiten anhand von festgelegten Bewertungskriterien analysiert werden und ein Investitionsbudget festgelegt werden. Des Weiteren müssen anhand von geeigneten Instrumenten (z.B. Investitionsrechnungsmodelle) Ergebnisse zur Investitionsauswahl zur Verfügung gestellt werden.

Investitionsrealisierung: Aufgrund der Ergebnisse aus der Investitionsrechnung wird dann entweder die Investition befürwortet oder abgelehnt. Stehen mehrere Investitionsalternativen zur Auswahl wird eine Vorauswahl getroffen und eine Handlungsempfehlung an den zuständigen Entscheidungsträger abgegeben.

Investitionskontrolle: Zwischen der Entscheidung für die Durchführung der Investition und deren tatsächlichen Realisierung kann manchmal viel Zeit vergehen. Gründe dafür sind, dass beispielsweise oft die Realität von den Erwartungen abweicht, da geplante Ein- und Auszahlungen nicht wie geplant eintreffen (z.B. das neue Produkt, welches mit der Maschine produziert werden soll, verkauft sich nicht wie geplant). Folglich sind laufende Investitionsnachrechnung durchzuführen (z.B. Soll-/Ist-Vergleiche, ggf. Abweichungsanalysen). Aufgrund der oben beschriebenen Probleme sollten jedoch schon während der Investitionsrealisierungsphase mit der Kontrolle begonnen werden.

2.2.2 Zielsetzung

Eine Investition darf keine negativen Auswirkungen auf den zukünftigen Erfolg der Unternehmung haben und sie sollte einen zukünftigen wirtschaftlichen Nutzen aufweisen. Des Weiteren sollte sie mit der Finanzplanung übereinstimmen, d.h. die Frist der Finanzierung sollte sich nach der Nutzungsdauer richten (Fristenkongruenz).

2.2.3 Instrumente des Investitionscontrollings

In der Präsentation wurden stellvertretend für die Instrumente des Investitionscontrollings die Investitionsrechnungsmodelle angesprochen. Diese Modelle lassen sich wie folgt unterscheiden:

| | Statische Verfahren | Dynamische Verfahren |
|-------------------------------------|--|--|
| <i>Beurteilung erfolgt durch...</i> | • Ein-Periodenmodelle (Durchschnittsperiode) | • Mehr-Periodenmodell |
| <i>Gerechnet wird mit...</i> | • Kosten / Leistungen (↪ internes RW) • [Aufwände/Erträge] (↪ externes RW) | • Einnahmen/Ausgaben (Zahlungsströme der jeweiligen Periode) |
| <i>Typische Instrumente...</i> | • Kosten-/Gewinnvergleichsverfahren • Rentabilitätsrechnung • Amortisationsrechnung | • Kapitalwertmethode • Interner Zinsfuß • Annuitätenmethode |

Das grundsätzliche Problem der statischen Verfahren besteht darin, dass zeitliche Unterschiede im Auftreten von Einnahmen und Ausgaben nicht bzw. nur unvollkommen berücksichtigt werden. Der Gegenwartswert zukünftiger Einnahmeüberschüsse bzw. –fehlbeträgen aus Investitionen ist zum einen von der nominellen Höhe und von dem zeitlichen Anfall abhängig. Folglich liefern die statischen Verfahren nur approximatives Entscheidungsergebnis. Deshalb wird bei den dynamischen Verfahren konkrete Zahlungsreihen für jede Investition aufgestellt. D.h. Ein- und Auszahlungen einer jeden Periode werden möglichst genau erfasst und durch Zinseszinsrechnung können die unterschiedlichen Zahlungszeitpunkte explizit berücksichtigt werden.

Folgende Methoden seien stellvertretend kurz aufgeführt:

Kostenvergleichsrechnung: Die Kostenvergleichsrechnung wird hauptsächlich bei Ersatzinvestitionen eingesetzt. Dabei werden die Investitionsalternativen anhand ihrer Gesamtkosten (Kapitalkosten & Betriebskosten) miteinander verglichen. Besonders zu beachten sind hier der Periodenkostenvergleich (gleiche quantitative & qualitative Leistung), der Stückkostenvergleich (unterschiedliche quantitative Leistung) sowie die Kritische Menge). Dieses Verfahren wählt die kostengünstige Alternative aus.

Gewinnvergleichsrechnung: Die Gewinnvergleichsrechnung berücksichtigt wie die Kostenvergleichsrechnung die Gesamtkosten. Zusätzlich werden noch die Erlöse betrachtet. Diejenige Alternative wird ausgewählt, die den meisten Gewinn erzielt.

Rentabilitätsvergleichsrechnung: Ziel der Rentabilitätsvergleichsrechnung ist die Berechnung der durchschnittlichen Verzinsung eines Investitionsobjektes pro Jahr. Dabei wird die Rentabilität als Verhältnis vom durchschnittlichen Gewinn und dem durchschnittlich gebundenen Kapital verstanden. Die vorteilhafteste Alternative ist die mit dem höheren Zinssatz.

Amortisationsrechnung: Bei der Amortisationsrechnung ist nach der Zeitdauer gefragt, die bis zur Wiedergewinnung der Anschaffungsausgaben über Einnahmeüberschüsse verstreicht. Das Entscheidungskriterium der Amortisationsrechnung einer Investition lautet da-

bei „je kürzer die Amortisationsdauer, umso gering ist im Allgemeinen das Investitionsrisiko“. Die Amortisationsrechnung kann deshalb nur als zusätzliches Entscheidungskriterium herangezogen werden, denn alleine ist sie nicht aussagekräftig genug. (Minimierung des Investitionsrisikos)

Kapitalwertmethode: Der Kapitalwert ist der Betrag, der sich ergibt, wenn man alle Ein- und Auszahlungen mit einem vorgegeben Kalkulationszinssatz auf den Anfangszeitpunkt der Investition abgezinst werden. Somit werden alle Zahlungsströme der unterschiedlichen Zahlungszeitpunkte vergleichbar gemacht. Ein positiver Kapitalwert drückt aus, dass die Investition einen Überschuss über die geforderte Mindestverzinsung sowie über die Amortisation erwirtschaftet. Die Unsicherheit dieser Methode besteht in der Planung der Zahlungsreihen, denn zukünftige Entwicklungen und Ereignisse können nur schwer prognostiziert werden. Des Weiteren liegt ein Definitionsproblem beim Kalkulationszinssatz vor: Die Höhe des Kapitalwertes hängt nicht nur von den Einzahlungsüberschüssen ab, sondern auch von der Wahl des Kalkulationszinsfußes. Je höher der Kalkulationszinsfuß gewählt wird, desto niedriger ist der zugehörige Kapitalwert, da auch die in der Zukunft liegenden Rückflüsse stärker abgewertet werden.

2.2.4 Probleme des Investitionscontrollings

Das zentrale Problem einer jeden Investition ist die Unsicherheit der zu verwendenden Daten. Aufgrund von rasanten Entwicklungen sowohl im Bereich des Absatzmarktes als auch im Bereich des Beschaffungsmarktes wird die Datenerhebung der Investitionsalternativen erheblich erschwert. Ein weiteres Problem besteht darin, dass das zukünftige Produktvolumen bzw. die Produktpreise nur schwer prognostiziert werden können.

Eine Grundvoraussetzung zur Verwendung der dynamischen Verfahren ist beispielsweise das Vorhandensein von konkreten Zahlungsreihen für das Investitionsobjekt. Die Herausforderung in der Aufstellung dieser Zahlungsreihen besteht jedoch darin, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse zu prognostizieren und richtig zu deuten.

2.3 Ergebniscontrolling

2.3.1 Aufgaben und Instrumente des Ergebniscontrollings

Ermittlung des kurzfristigen Leistungserfolges: Jedes Unternehmen führt am Ende des Geschäftsjahres eine Gewinn- & Verlustrechnung durch, die den Leistungserfolg der Unternehmung aufzeigt. Diese Frist ist jedoch für unterjährige Entscheidungen zu lange, da Probleme, Störungen usw. frühzeitig im Geschäftsverlauf erkannt werden müssen. Deshalb muss der Erfolg auch unterjährig ermittelt werden wodurch das Ergebniscontrolling Instrumente bereitstellt, um das Betriebsergebnis zu messen.

Anwendung finden hier vor allem das Umsatzkostenverfahren sowie das Gesamtkostenverfahren (Berechnung siehe Präsentation).

- § **Kontrolle der Wirtschaftlichkeit:** Ziel bei der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit ist es, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Input (Einsatz von Produktionsfaktoren) und Output (Ausbringung von Wirtschaftsgütern) vorzufinden ist. Hierfür wird beispielsweise die *Prozesskostenrechnung* eingesetzt:
- § Im 1. Schritt werden die wichtigsten Geschäftsprozesse im Unternehmen analysiert und in Haupt- und Teilprozesse untergliedert.
- § Im nächsten Schritt werden für die jeweiligen Teilprozesse Bezugsgrößen, so genannte „Cost Driver“ festgelegt. Ein „Cost Driver“ gibt an, wo von die angefallenen Kosten im dem Prozess abhängen, z.B. von Stunden, angefallenen Aufträgen etc.
- § Im Anschluss an die Identifikation der Bezugsgröße plant man die jeweiligen Bezugsgrößenmenge, die Planmenge und die Kosten (Prozesskosten) welche für die Planmenge anfallen werden.

- § Im letzten Schritt werden für Kalkulationszwecke für die jeweiligen Prozesse der Prozesskostensatz gebildet. Der Prozesskostensatz (Plankosten/Planmenge) gibt die Kosten pro einmaliger Durchführung der Teilprozesse an.

Durch die Prozesskostenrechnung kann somit mehr Kostentransparenz in den einzelnen Leistungsbereichen erreicht werden. Bei der „normalen“ Vollkostenrechnung werden die Gemeinkosten mit Hilfe eines BAB auf die einzelnen Kostenstellen nach dem Verursachungsprinzip verteilt und später durch die ermittelten Zuschlagssätze den Kostenträger zugeordnet. Dieses Verfahren hingegen ordnet die Gemeinkosten dem ablaufenden Geschäftsprozess über die mengenmäßige Inanspruchnahme der ablaufenden Teilprozesse zu.

Entscheidungsunterstützung: Hier geht es hauptsächlich um die Informationsbereitstellung für kostenbasierte Entscheidungen, wie z.B. Produktionsentscheidungen (z.B. optimales Produktionsprogramm) bzw. um Absatzentscheidungen (z.B. wie viele Einheiten müssen verkauft werden, um in die Gewinnzone zu kommen (Break-Even-Point) oder kurzfristige Preisuntergrenze (k_{var}) bzw. langfristige Preisuntergrenze ($k_{\text{var}} + K_{\text{fix}}$)). Grundlage für diese Entscheidungen ist meist das Ergebnis der Deckungsbeitragsrechnung.

Um jedoch die Frage „Was darf ein Produkt kosten“ beantworten zu können, wird das „Target Costing“ (Zielkostenrechnung) eingesetzt. Dieses Verfahren läuft in drei Schritten ab:

Zielkostenfestlegungsphase: Man geht davon aus, dass die Höhe der Zielkosten abhängig von der Marktsituation ist. Folglich führt man eine Marktanalyse durch. Bsp: Die Flitzer AG befragt ihre Kunden, welche Eigenschaften eines Rennrades für sie entscheidend sind. Das Ergebnis lautet, dass 50 % des Wertes durch das Design, 30 % durch das Gewicht und 20 % durch den Fahrkomfort definiert werden.

- § **Zielkostenspaltungsphase:** Des Weiteren ergibt die Marktstudie einen akzeptablen Preis für das Rennrad von 1.000 Euro. Folglich ergibt sich der Preis für das Design zu 500 Euro, das Gewicht zu dem Kunden 300 Euro und der Fahrkomfort noch 200 Euro wert. Das Entwicklerteam ermittelt nun, dass der Rahmen des Fahrrades zu 70 % am Design, zu 25 % am Gewicht und zu 5 % am Fahrkomfort beteiligt ist.

- § **Zielkostenerreichungsphase: Folglich dürfen für den Rahmen des Fahrrades folgende Kosten verursacht werden:** Für das Design des Rahmens dürfen 350 Euro aufgewendet werden ($500 \text{ Euro} \cdot 0,7$), für das Gewicht 75 Euro ($300 \text{ Euro} \cdot 0,25$) und für den Fahrkomfort 10 Euro ($200 \text{ Euro} \cdot 0,05$).

- § **Fazit: Das Produkt (die einzelnen Komponenten des Produktes) bzw. die Kosten werden auf die Kundenwünsche abgestimmt.**

2.3.2 Zielsetzung

Das Ergebniscontrolling wird den Entscheidungsträgern eine unterjährige Möglichkeit zur Steuerung des Geschäftsablaufes sowie eine Hilfestellung zur Entscheidungsunterstützung geboten.

3 Budgetierung

„Die Aufstellung eines Budgets ist die Kunst, Enttäuschungen gleichmäßig zu verteilen.“
(Maurice Stans, 1969, amerikanischer Handelsminister)

Die Budgetierung umfasst den gesamten Prozess der Budgeterstellung mit den Arbeitsschritten der Vorbereitung der Budgetierung (Budgetverhandlungen), die Vereinbarung von Budgetwerten, die Eingabe und Verwaltung der Budgetinformationen und die laufende Kontrolle der Budgetwerte. In der Budgetierung steht der finanzielle Teil der Planung im Vordergrund. Planung und Budgetierung sind keine synonymen Begriffe sondern ähnliche Sachverhalte mit unterschiedlich ausgeprägtem Inhalt, die sich jedoch gegenseitig bedingen. Die Budgetierung baut auf der Planung auf.

Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen der sachzielorientierten Planung und der wertzielorientierten Planung (Budgetierung). Bei der Maßnahmenplanung stehen Mengen-, Zeit- und Qualitätsgrößen im Vordergrund. Die Budgetierung hat die Wertgrößen als Gegenstand.

Sowohl Planung als auch Budgetierung können nach strategischen und operativen Aspekten und nach lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen unterschieden werden.

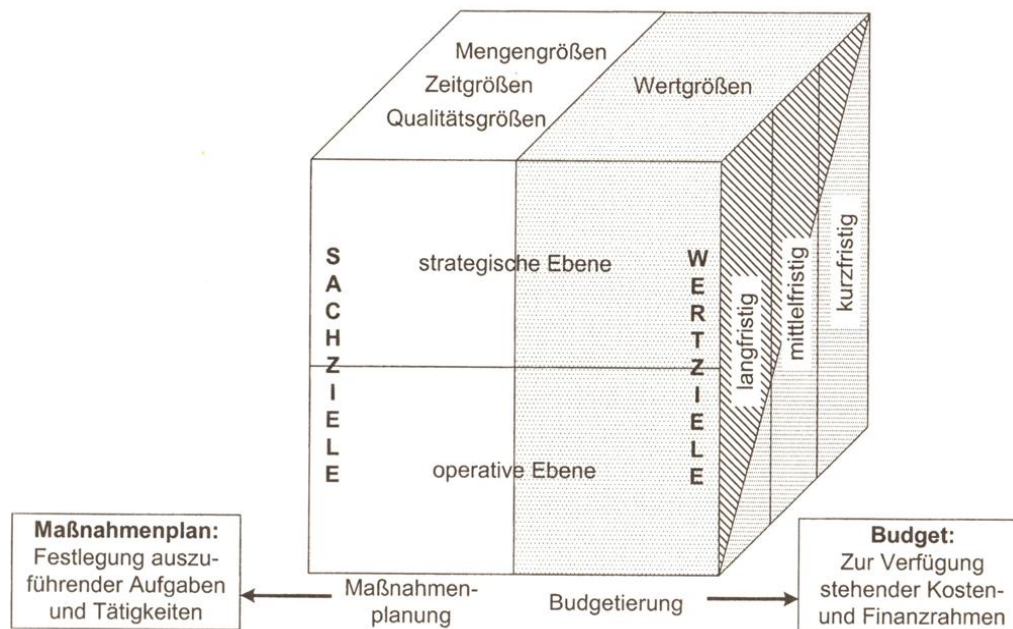


Abbildung 1 - Zusammenhang zwischen der sachziel- und wertzielorientierten Planung (Budgetierung)

Beispiel:

Sachzielplanung: „Überholung der Produktionslinie 2“

Daraus abgeleitet das Wertziel: „Instandhaltungsbudget für Produktionslinie 2: 5.000 €“

3.1 Budget

Das Budget ist ein formalzielorientierter, in wertmäßigen Größen formulierter Plan, der einer Entscheidungseinheit für eine bestimmte Zeitperiode mit einem bestimmten Verbindlichkeitsgrad vorgegeben wird.

Budgets werden als Geldmittel verstanden, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums für einen vordefinierten Zweck ausgegeben werden dürfen. Der Budgetverantwortliche hat letztlich zu entscheiden, wofür das Budget verwendet wird.

3.2 Funktionen der Budgetierung

- 🔗 **Planung und Entscheidung:** Mit Hilfe des Budgets soll die künftige Unternehmensentwicklung festgelegt werden. Orientierung des Managements durch die Budget-Information.

- ✚ **Koordination:** Die einzelnen Budgetvorgaben werden aus dem wertmäßigen Unternehmensziel abgeleitet. Engpässe werden im Voraus erkannt und Teilpläne aufeinander abgestimmt.
- ✚ **Motivation:** Budgetvorgaben sollen Ansporn zur Leistungssteigerung sein. Übererfüllung des Solls kann in unterschiedlichen Formen belohnt werden.
- ✚ **Kontrolle:** Durch Soll-Ist-Vergleiche können Planabweichungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.
Mit Hilfe der Plangrößen (z.B. Umsätze, Kosten, Erträge u.a.) die in der Planperiode erreicht werden müssen, übt das Budget eine Überwachungs- und Kontrollfunktion aus.

3.3 Ziel der Budgetierung

Ziel der Budgetierung ist die dezentrale Steuerung von Organisationen. Die Unternehmensleitung verzichtet auf die Vorgabe konkreter Handlungsanweisungen an nachgeordnete Stellen. Erwartet wird nur die Einhaltung eines Budgets. Innerhalb des Budgets hat der Budgetverantwortliche weitgehende Wahlfreiheit bei seinen Sachentscheidungen.

- ✚ Mehr Freiheiten der Organisationseinheiten
- ✚ Mehr Verantwortung soll übertragen werden
- ✚ Kostenbewusstsein
- ✚ Eigenverantwortlichkeit

3.4 Budgetierungsgrundsätze

Das Budget muss...

- ü ... herausfordernd, aber erreichbar sein
- ü ... realistisch, umfassend und vollständig sein
- ü ... messbar sein
- ü ... einen Handlungsspielraum enthalten
- ü ... sich auf klar umrissene Verantwortlichkeiten beziehen

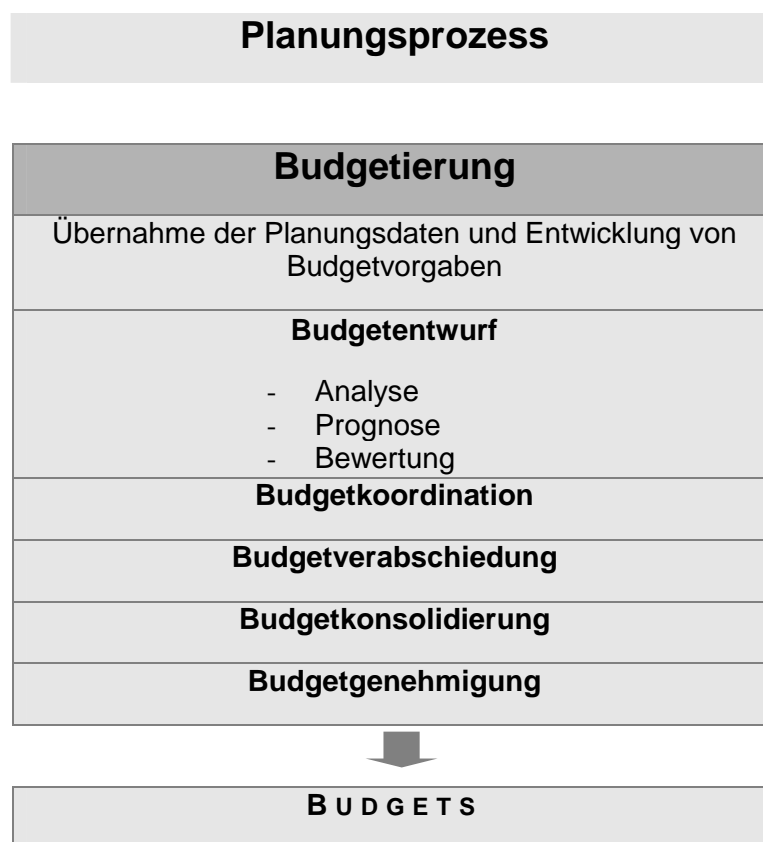
à Der Budgetverantwortliche muss am Budgetierungsprozess beteiligt werden, damit er sich identifizieren und verantwortlich fühlen kann!

3.5 Budgetierungsarten

| Aufteilung nach | Beispiel |
|--------------------------------|--|
| Dem Zeitraum | <ul style="list-style-type: none"> - Monatsbudget - Quartalsbudget - Jahresbudget |
| Verschiedenen Geschäftsfeldern | <ul style="list-style-type: none"> - Absatzbudget - Beschaffungsbudget - Produktionsbudget - Verwaltungsbudget |

| | |
|-----------------------|---|
| Dem Produktionsfaktor | - Investitionsbudget - Personalbudget |
| Dem Umfang | - Einzelbudget - Gruppenbudget - Gesamtbudget |
| Der Flexibilität | - Fixes Budget - Flexibles Budget |

3.6 Budgetierungsprozess



Nach der Verabschiedung und Freigabe der Mittel wird das Budget zum Ziel und die Einzelkomponenten zu Leistungsmaßstäben für die Entscheidungsträger im Unternehmen. Es soll die Koordination zwischen den Verantwortungsbereichen sicherstellen und Störungen aus den betrieblichen Einheiten verhindern. Die vertikale Koordination ergibt sich aus der Ableitung der Budgets aus den Zielen und in horizontaler Richtung aus der Abgrenzung der Aktivitäten und Zuordnung von monetären Größen.

Budgetkontrolle

Mit der Realisierung des Budgets geht die Budgetkontrolle einher. Sie zeigt die Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand in Form einer vergangenheitsbezogenen Kontrolle auf.

3.7 Budgetierungsverfahren

3.7.1 Top-Down-Verfahren

Beim Top-Down-Verfahren werden aus einem übergeordneten Budget die jeweils nachgeordneten Budgets abgeleitet. Die Unternehmensleitung gibt das Gesamtbudget vor, welches in die jeweiligen Budgets in den weiteren Ebenen aufgeteilt wird.

- + Schnelles Verfahren
- Fehlende Partizipation der unteren Ebenen → Informationen der untersten Ebene fließen nicht in die Budgetplanung ein.

3.7.2 Bottom-Up-Verfahren

Beim Bottom-Up-Verfahren werden die übergeordneten Budgets aus der Zusammenfassung bzw. Verdichtung tieferer Budgetierungsebenen abgeleitet. Meist beginnt die Budgetierung mit der Konkretisierung des Absatzplans, weil der Absatz als Engpass angesehen wird. Auf das Absatzbudget aufbauend werden Kostenbudgets, ein Investitions- und ein Finanzierungsbudget entwickelt.

- + Maximale Partizipation unterer Ebenen → Motivationsstärkung
- Erhöhter Koordinationsbedarf

3.7.3 Gegenstromverfahren

Das Gegenstromverfahren ist eine Mischform des Top-Down-Verfahrens und des Bottom-Up-Verfahrens. Man versucht die Vorteile beider Verfahren zu nutzen und deren Nachteile zu vermeiden. Die Unternehmensleitung gibt die Rahmenbedingungen vor. Diese Ziele werden auf weitere Ebenen herunter gebrochen. Eine Kommunikation zwischen den einzelnen Ebenen ermöglicht eine Berücksichtigung möglicher Korrekturen und Änderungsvorschlägen.

- + Zusammenführen der Vorteile des Top-Down- und Bottom-Up-Verfahrens
- Langwieriger Prozess

3.7.4 Zero-Base-Verfahren

Ausgehend von der Basis „Null“ sollen alle Gemeinkostenbereiche auf ihre Notwendigkeit, Art und Umfang ihrer Leistungen und die Wirtschaftlichkeit ihrer Erstellung untersucht werden. Dabei soll alles Bestehende skeptisch durchdacht werden, um zu erreichen, dass Kosten nur für solche Tätigkeiten bzw. interne Leistungen entstehen, die für das Unternehmen tatsächlich auch wichtig sind. Die nicht oder nicht mehr benötigten internen Leistungen dagegen sollen abgebaut werden. Leistungen, die bisher nicht oder nicht in hinreichendem Umfang erbracht worden sind, finden Eingang in die Planung.

Die komplett neue Beurteilung der Funktionen und Prozesse in einer Abteilung soll Ineffizienz vermeiden und im Gemeinkostenbereich zu einer Kostensenkung führen.

- + Budgetverschwendungen werden erkannt → Kostensenkung & Effizienzsteigerung
- Hoher Aufwand (sowohl zeitlich als auch personell)
- Ablehnung durch den Verantwortlichen, da dieser die Ressourcenanforderung bei jedem Budgetierungszyklus neu begründen muss.

3.8 Gefahren der Budgetierung

- ✚ Gefahr durch den Budgetverantwortlichen
 - § „**Budget slack**“
= Vereinbarung „komfortabler“ Budgetvorgaben
 - § „**Budget wasting**“
= Unsinnige Ausgaben zur Sicherung des bisherigen Budgets (Dezemberfieber)
- ✚ Vernachlässigung des Unternehmensziels
 - § „**Number game**“:
Das „Zahlenspiel“ vernachlässigt langfristige Erfolgspotentiale.
 - § „**Budget-Egoismus**“:
Budgetverantwortliche vernachlässigen externe Effekte auf andere Budgetbereiche.

3.9 Kritik an der klassischen Budgetierung

Häufige Kritikansätze an der klassischen Budgetierung:

- ✚ Hoher Aufwand – geringer Nutzen
 - § Großer personeller Aufwand bei der Erstellung des Budgets – geringer Nutzen für die Tagesentscheidung
- ✚ Inhalte stimmen nicht
 - § Basisannahmen sind rasch überholt (durch ständige Innovationen, Trends und rasche Weiterentwicklungen von Technologien)
 - § Das Budgetieren von Absatz-, Produktionsmengen und Erlösen sowie von Rohstoffkosten ist unmöglich
- ✚ Zielerreichung durch Manipulation
 - § Ausgaben werden auf das nächste Budget verbucht
 - § Budgetumbuchungen und -transfers
- ✚ Lähmung der Instanzen
 - § Fehlendes Verantwortungsbewusstsein des Verantwortlichen
 - § Zu niedrige festgelegt Ziele
- ✚ Typisches Etatdenken
 - § Verleitet zum Anlegen von Reserven
- ✚ Hinauszögern notwendiger Ausgaben, wenn das Budget erschöpft ist
- ✚ Zu vergangenheitsorientiert
- ✚ Nur Jahresplanung – keine Zukunftsplanung

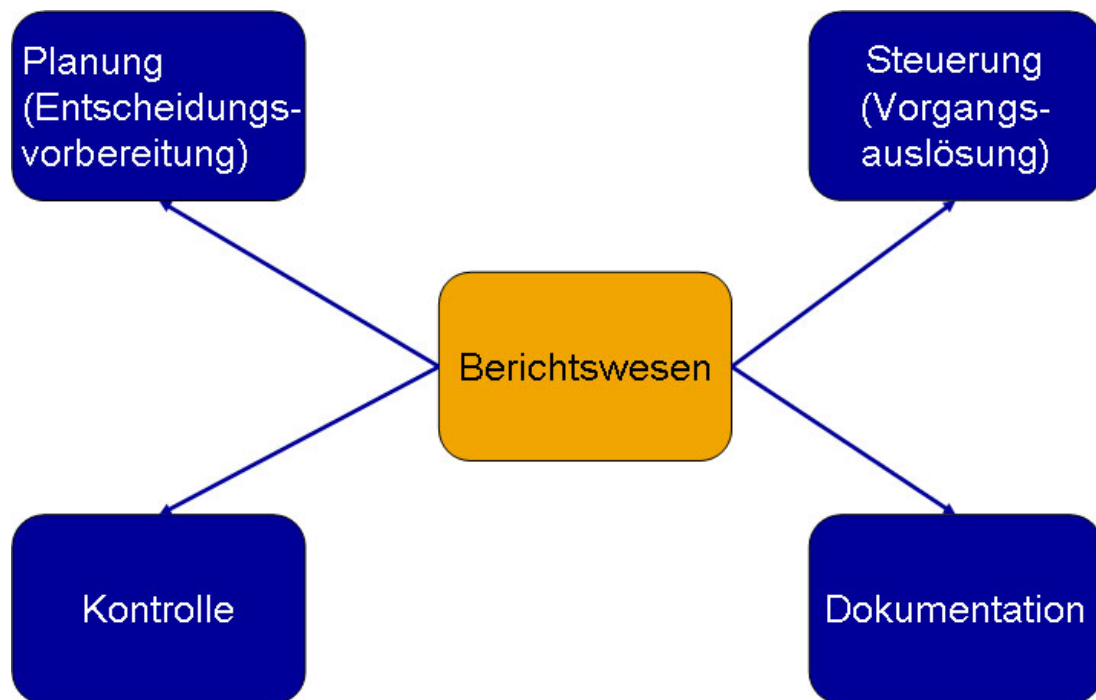
4 Berichtswesen

Das Berichtswesen umfasst alle Personen, Einrichtungen, Regelungen, Daten und Prozesse, mit denen Berichte erstellt und weitergegeben werden. Noch vor einigen Jahren verstand man unter Berichten jegliche Auswertung auf Papier. Heutzutage sind die Berichte nicht mehr an dieses Medium gebunden, sondern werden vermehrt in elektronischer Form erstellt.

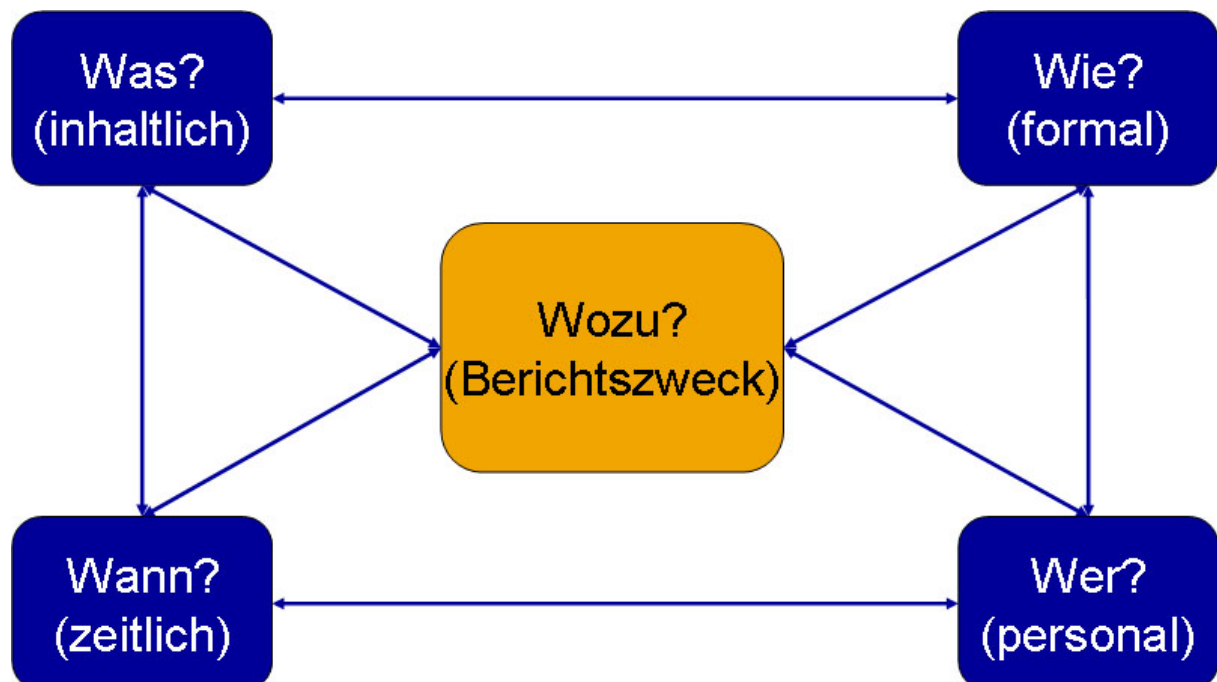
Das Ziel des Berichtswesens ist es, die gewünschten Daten, also die Daten die der Berichtsempfänger anfordert, in geeigneter Form darzustellen. Dabei sollten allerdings auch immer die Kosten der Erstellung im Auge behalten werden, damit diese nicht aus dem Ruder laufen. Da der Aufwand der Vorbereitung oder auch der Erstellung immens werden kann.

4.1 Zweck

Die Berichte werden als Instrument für die **Planung, Steuerung, Kontrolle** und **Dokumentation** eingesetzt. Für welchen dieser Fälle er eingesetzt wird, hängt vom Berichtszweck, also dem Grund der Erstellung ab. Selbstverständlich kann ein Bericht auch für mehrere Zwecke eingesetzt werden.



4.2 Berichtserstellung



Um einen erfolgreichen Bericht erstellen zu können, sollte sich der Berichtsersteller, die im obigen Schaubild dargestellten, „W“-Fragen stellen. Unter den Fragen kann sich beispielsweise folgendes vorgestellt werden:

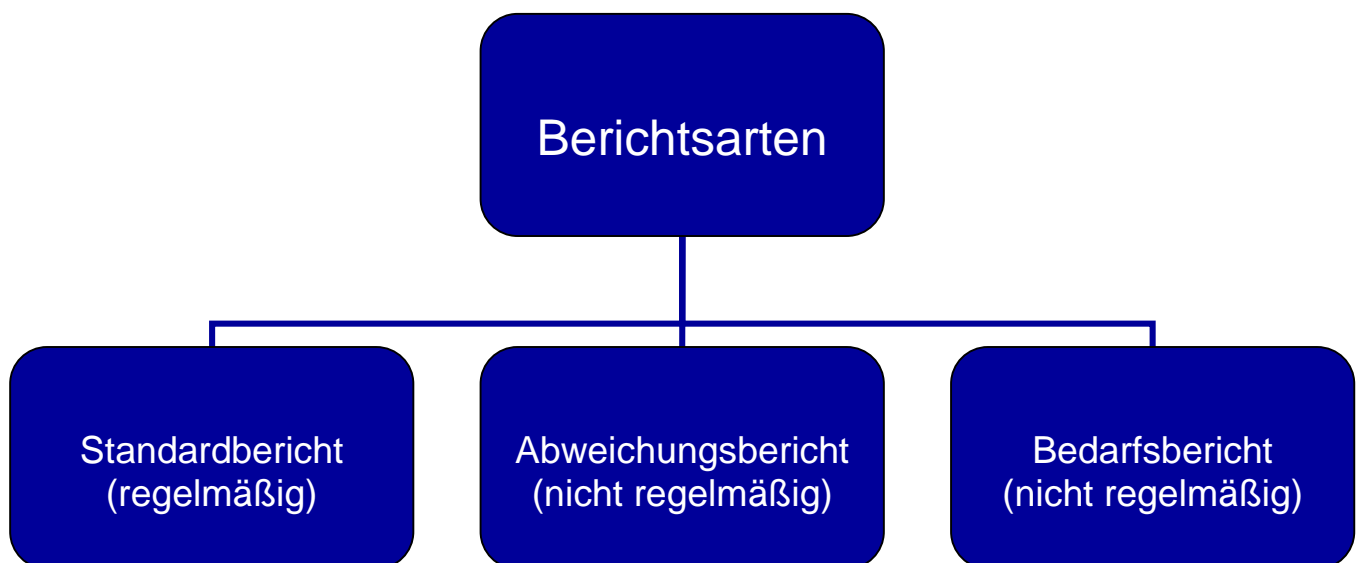
- **Was?**
 - o reine Zahlen
 - o Vergleichsdaten
 - o Bsp. Umsatz im Monat, Verkaufszahlen etc
- **Wie?**
 - o Tabellarische Darstellung
 - o Grafische Darstellung
 - o Aufbau und Gliederung des Berichts
 - o Bsp. Deckblatt, Inhaltsverzeichnis, Überblick, Details
- **Wer?**
 - o Berichtsersteller (in der Regel die Controllingabteilung)
 - o Berichtsempfänger (sehr wichtig, da der Bericht immer an die jeweilige Person und deren Wünsche angepasst werden muss).
- **Wann?**
 - o regelmäßig
 - o unregelmäßig

4.3 Berichtsarten

In der Literatur werden drei Hauptberichtsarten definiert, unter die alle in den Unternehmen vorhandenen Berichte (Monatsbericht, Eventbericht, etc.) zusammengefasst werden können. Diese Berichte unterscheiden sich unter anderem in der zeitlichen Erscheinungsweise. Es gibt dabei zwei Varianten, zum einen die **regelmäßig** erscheinende Berichte und zum anderen Unregelmäßige.

Die Regelmäßigen erscheinen immer zu einem, im Vorfeld, festgelegten Termin (monatlich, quartalsweise, etc.), wodurch eine kontinuierliche Berichterstattung gegeben ist.

Die **unregelmäßig** erscheinenden Berichte können wiederum in zwei Arten unterteilt werden. Die die nur auf Bedarf hin erstellt werden (Bedarfsberichte) und die, die nur dann erscheinen, wenn ein im Vorfeld festgelegter Schwellenwert überschritten wurde (Abweichungsbericht).



4.3.1 Standardbericht

Der Standardbericht ist quasi das Universalinstrument des Berichtswesens. Er kann für Planungs-, Kontroll- und Dokumentationsprozess eingesetzt werden. Dabei handelt es sich in der Regel um eine umfassende und verbindliche Einzelpostendarstellung, da der Bericht an einen sehr großen Empfängerkreis gehen kann. Dieser Bericht muss somit die Interessen aller Empfänger, die aus unterschiedlichen Abteilungen kommen können, decken. Außerdem ist er nicht auf individuelle Anforderungen anpassbar. Der Inhalt dieses Berichts wird im Vorfeld festgelegt und ist somit für alle erscheinenden Berichte identisch. Neben dem Inhalt sind auch die Form, der Termin und dessen Empfängerkreis festgelegt.

Der Vorteil dieses Berichts liegt darin, dass durch den großen Empfängerkreis und die festgelegten Inhalte ein einheitlicher Informationsstand aller Empfänger, quer durch alle Hierarchieebenen, erreichbar ist. Durch die einmalige Vorbereitung, des großen Empfängerkreises und die Möglichkeit die Berichte automatisch erstellen zu lassen ist der Standardbericht sehr wirtschaftlich.

Ein Nachteil dieses Berichts ist, dass durch die vielen Informationen im Bericht und die häufige Erscheinungsweise, ein Information Overload eintreten kann. Dies bedeutet, dass der Empfänger in einer Flut von Berichten und Informationen versinkt.

4.3.2 Abweichungsbericht

Der Abweichungsbericht wird nur für den Kontroll- und Steuerungsprozess eingesetzt und dient der Entscheidungsvorbereitung. Er erscheint nur dann, wenn ein vorher festgelegter Schwellenwert über- oder unterschritten wird. Durch diese nicht regelmäßige Erscheinungsweise wird die Gefahr der Informationsüberflutung durch Standardberichte gesenkt. Die Wahl des „richtigen“ Schwellenwertes gestaltet sich als sehr schwierig. Das Problem dabei ist, dass falls der Wert zu hoch gewählt wird, die Berichte zu spät erscheinen und dann evtl. nicht mehr reagiert werden kann (bspw. bei Umsatzeinbruch). Ist er zu niedrig, erscheint der Bericht zu häufig und es besteht die Gefahr, dass er nicht mehr beachtet wird.

4.3.3 Bedarfsbericht

Der Bedarfsbericht erscheint nur dann, wenn er von einem Mitarbeiter angefordert wird und enthält auch nur die angeforderten Informationen. Diese Berichte verursachen für die Controllingabteilung einen sehr hohen Aufwand, da niemand vorhersagen kann, was und wann der Empfänger einen Bedarfsbericht wünscht. Daraus folgt, dass diese Berichtsart nicht besonders wirtschaftlich ist, da diese Berichte in der Regel nur für den einen Fall erstellt und verwendet werden können.

Diese Art des Berichts wird heutzutage hauptsächlich durch IT Systemen wie bspw. Data Warehouses abgedeckt, wo sich jeder die gewünschten Informationen selbst herausholen kann.

4.4 Gestaltung

Bei der Gestaltung des Berichts müssen sehr viele Faktoren beachtet werden, dazu zählen bspw. Inhalt, Darstellung, Verhalten, etc. Nachfolgend eine Auflistung mit ein paar Punkten, die bei der Gestaltung eines Berichts beachtet werden sollten.

- Formal einheitlicher Aufbau
- An Anforderungen und Empfänger angepasst
- Nur wesentliche, aktuelle und genaue Daten darstellen
 - è Information Overload
- Informationen durch Vergleiche relativieren
- Überblick und Detail deutlich trennen
- Hervorhebung außergewöhnlicher Sachverhalte
- geeignete Darstellung

Je nach Hierarchieebene erhalten die Empfänger mehr oder weniger verdichtete Daten.

Grundsatz: Geschäftsführung erfährt wenig über viel.

Abteilungsleiter erfährt viel über wenig.

5 Berichtssysteme

Ein Berichtssystem stellt eine speziell an einen Betrieb angepasste Struktur aller Berichte dar.

Auch die Berichtssysteme können in drei Gruppen eingeteilt werden. **Generatoraktive, benutzeraktive** und **Dialogsysteme**. Sie unterscheiden sich darin, wer der Auslöser des Berichts ist, d.h. die Controllingabteilung oder der Benutzer selbst. Bei den beiden erstgenannten gibt es noch die Unterscheidung in starre und flexible Berichtssysteme. Star heißt, dass die möglichen Varianten vorgegeben sind, also festgelegt. Flexibel heißt, dass sie noch entsprechend den Wünschen oder Gegebenheiten angepasst werden könnten.

Dialogsysteme sind einfach gesagt Systeme, bei denen eine Mensch-Maschine Kommunikation stattfindet.

6 Computergestütztes Berichtswesen / Informationssysteme

Zweck von Informationssystemen ist die zielgerichtete Versorgung von Entscheidungs- und Handlungsträgern mit aufgabenspezifischen Informationen. Sofern die Informationsversorgung durch IT-Einsatz unterstützt wird, spricht man von computergestützten Informationssystemen. Das betriebliche Informationssystem ist das Instrument zur Beschaffung, Verarbeitung, Speicherung und Information von zweckorientiertem Wissen. Das Informationssystem soll den Entscheidungsträgern die Möglichkeit zur Entscheidungsunterstützung bzw. zur Entscheidungsfindung liefern.

Als Basis und somit als Datenherkunft dienen bei Management Support Systemen, also auf das Management bezogene Informationssysteme, in der Regel Data Mining oder Data Warehouse Systeme. Die Management Support Systeme können in folgende zwei Gruppen aufgeteilt werden:

- n Management Support System (MSS)
 - n Data Support System
 - Versorgung der Führungskräfte
 - n Management Information System (MIS)
 - n reine Berichtssysteme
 - n unteres/mittleres Management
 - n Standardberichterstattung
 - n Sammlung und Aufbereitung von Informationen
 - n Exekutive Information System (EIS bzw. FIS)
 - n komplexerer Aufbau (Dialog, etc.)
 - n gehobenes Management / Führungsebene
- n Decision Support System (DSS bzw. EUS)
 - n Kontroll- und Planungsaufgaben
 - n interaktive Systeme
 - n Frühwarnsysteme, Konkurrenzanalysen

7 Operative Planung und Kontrolle

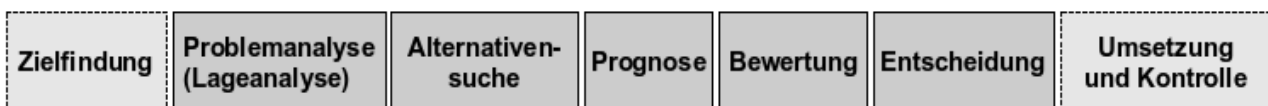
7.1 Grundlagen der Planung

Die Planung charakterisiert sich dadurch, dass ein „paralleler Informationsprozess“ stattfindet. Somit ist gewährleistet, dass eine Bewertung und Zukunftsprognose der aktuellen Situation erfolgen kann.

Das Vorgehen bei der Planung ist vorausschauend und systematisch. Dazu tragen spezielle Methoden bei, die von den legitimierten Planungsinstanzen, die mit der Planung betraut sind genutzt werden. Die Planung ist Grundlage für Veränderungsentscheidungen und stellt einen Lernprozess dar (mit vorhandenem Wissen wird neues Wissen generiert).

Mit der Planung soll eine Verbesserung des aktuellen Zustandes erreicht werden, indem eine gewisse Ordnung entworfen wird (durch einen Plan). Dabei werden die notwendigen Maßnahmen und der Miteinsatz festgelegt, die zur Zielerreichung benötigt werden. Somit ist die Planung ein Steuerungsinstrument und eng mit anderen Führungstätigkeiten, z.B. der Kontrolle und dem Controlling verbunden.

7.2 Planungsprozess



7.2.1 Zielfindung

Nicht jede Literatur ordnet die Zielfindung der Planung zu. Oft findet sie sich als Unterpunkt der generellen Aufgaben der Unternehmensführung.

Ohne klar definierte Ziele kann allerdings keine Planung erfolgen.

7.2.2 Problemanalyse (Lageanalyse)

Die Problem- bzw. Lageanalyse dient dazu ein möglichst genaues Bild der momentanen Unternehmenssituation zu erhalten. Dazu kann es nützlich sein eine Zukunftsbetrachtung durchzuführen um herauszufinden, wie der weitere Verlauf ohne Planung aussehen würde.

7.2.3 Alternativensuche

Bei der Alternativensuche werden unterschiedliche Handlungsalternativen (Ressourcen- und Personaleinsatz) ausgearbeitet, die zur Problemvermeidung oder Zielerreichung führen, bzw. das vorhandene Erfolgspotential optimal nutzen.

7.2.4 Prognose

Für die unterschiedlichen erarbeiteten Alternativen sollten möglichst wahrscheinliche Prognosen aufgestellt werden, die im Anschluss bewertet werden können. (Hier existieren verschiedene Methoden, z.B. Brainstorming, Trendmodelle, Delphi-Methode)

7.2.5 Bewertung

Idealerweise anhand einer genauen Prognose werden die einzelnen Handlungsalternativen und deren Auswirkungen möglichst objektiv bewertet, um eine vollständige Sicht über alle Alternativen zu erhalten, anhand der einer Entscheidung getroffen werden kann.

7.2.6 Entscheidung

Basierend auf den vorangegangenen Schritten muss aus den Handlungsalternativen die für ein Unternehmen am sinnvollsten bewertete ausgesucht werden. Mit diesem Schritt bietet sich für die Unternehmensführung die Möglichkeit die vorangehenden Schritte zu delegieren, aber dennoch bei der wichtigen Entscheidung die Oberhand zu behalten.

7.2.7 Umsetzung und Kontrolle

Wie die Zielfindung ist die Umsetzung und Kontrolle ebenfalls nicht einheitlich dem Planungsprozess zugeordnet. Auf jeden Fall sollte jedoch ein Rückfluss an Informationen für künftige Planungen erfolgen (da die Planung ein Lernprozess darstellt).

7.3 Koordination operativer und strategischer Planung

Generell nimmt der Detaillierungsgrad von der strategischen Planung, über die taktische Planung bis hin zur operativen Planung immer weiter zu.

Dies ist allerdings eine verallgemeinerte Aussage, die nicht in jedem Unternehmen so zutreffen muss, aber im Sinne einer kontrollierten Unternehmensführung durchaus Sinn macht.

Durchgesetzt hat sich die Einordnung der Zeiträume, für die geplant wird: Strategische Planung für drei Jahre bis ca. 10 Jahre, taktische Planung für ca. 2 Jahre und die operative Planung für die Zeit bis zu einem Jahr.

Auch hier handelt es sich um eine allgemeine Aussage, die im Einzelfall durchaus abweichen kann. (Bei kleineren Unternehmen wird die taktische Planung aufgrund des Aufwands und damit schlechten Kosten-Nutzen-Verhältnisses auch gelegentlich weggelassen)

7.4 Planungsverfahren

Die verschiedenen Planungsverfahren, top-down, bottom-up und gegenstrom sind prinzipiell auch bei der Planung anwendbar. Eine Beschreibung sowie die Vor- und Nachteile sind in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zu finden.

7.5 Bestandteile der operativen Planung

Die operative Planung lässt sich in zwei Bereiche unterteilen.

7.5.1 Bereichsspezifisch

In einem Bereich (z.B. einer Abteilung) stattfindende Planung wird bereichsspezifisch genannt.

Beispiele dafür sind: Absatz-, Umsatz-, Beschaffungs-, Marketing- und Produktionsplanung.

7.5.2 Bereichsübergreifend

Dem gegenüber steht die bereichsübergreifende Planung. Zu ihr zählen unter anderem die Kosten-, Investitions-, Personal- und Projektplanung.

Meist findet die bereichsübergreifende Planung in Stabsstellen oder im Rahmen des Controlling statt.

Es gibt auch Planungen, die in beide Bereiche eingeordnet werden können, wie die Finanzplanung, die sowohl in einem Bereich, als auch übergreifend stattfinden kann.

Abhängig von dem einzelnen Unternehmen kann die bereichsspezifische Planung unterschiedlich stark mit anderen Bereichen verzahnt sein. Dies wird bei der Beschaffungsplanung deutlich, die optimalerweise auf der Absatz- und Produktionsplanung basiert.

Zur koordinierten und sinnvollen Planung müssen also Maßnahmen ergriffen werden, um einzelne Planungen aufeinander abzustimmen.

7.6 Koordination der Teilpläne

Eine Abstimmung der Teilpläne kann sowohl horizontal als auch vertikal stattfinden:

7.6.1 Horizontal

Die horizontale Abstimmung erfolgt auf gleicher hierarchischer Ebene. Bestes Beispiel ist die Abstimmung von Absatz- und Produktionsplanung. Beide Pläne sollten sich nach dem jeweils anderen Plan richten. Pauschal gesprochen muss der geplante Absatz auch produziert werden können und die Produktion sollte nicht mehr produzieren als abgesetzt werden kann.

Ohne diese Abstimmung wird nicht optimal gewirtschaftet.

7.6.2 Vertikal

Vertikale Abstimmung findet innerhalb einer Linieneinheit statt.

Das bedeutet z.B. dass innerhalb einer Abteilung eine Abstimmung zu erfolgen hat. Denkbar ist hier die Situation, dass ein Marketingleiter die Budgetplanung für seine Abteilung und verschiedene Marketingpläne für einzelne Produkte koordinieren muss.

7.6.3 Ausgleichsgesetz der Planung

Um einzelne Pläne geordnet aufeinander abstimmen zu können hat Erich Gutenberg (1897-1984) das „Ausgleichsgesetz der Planung“ formuliert.

Es besagt, dass sich auf kurzfristiger (operativer) Ebene die Teilpläne dem Engpassektor anpassen müssen. Dies wird als „Dominanz des Minimumsektors“ bezeichnet.

Beispiel: Ein Produkt wird stark nachgefragt. Die Absatzplanung rechnet mit großem Absatz, allerdings kann die Produktionsplanung den geplanten Absatz des Produktes nicht bereitstellen. Dann muss sich kurzfristig die Absatzplanung dem Engpassektor (der Produktionsplanung) anpassen.

Langfristig sollte allerdings eine Harmonisierung der Pläne angestrebt werden.

In obigem Beispiel wäre ein Ausbau der Produktionskapazität denkbar.

7.7 Planungsformen und zeitliche Koordination

7.7.1 Zentrale Planung

Durch zentrale Planungsvorgaben kann Einfluss auf die operative Planungsarbeit genommen werden. So lässt sich beispielsweise ein Budget festlegen, dass durch die weitere Planung nicht überschritten werden darf und somit eine Einschränkung darstellt.

7.7.2 Dezentrale Planung

Die dezentrale Planung unterstützt die Eigenplanung der einzelnen Planungseinheiten. Dies ist z.B. durch Projektleiter möglich, denen entsprechende Befugnisse zur Planung erteilt werden, ohne dass weitere Vorgaben gemacht werden.

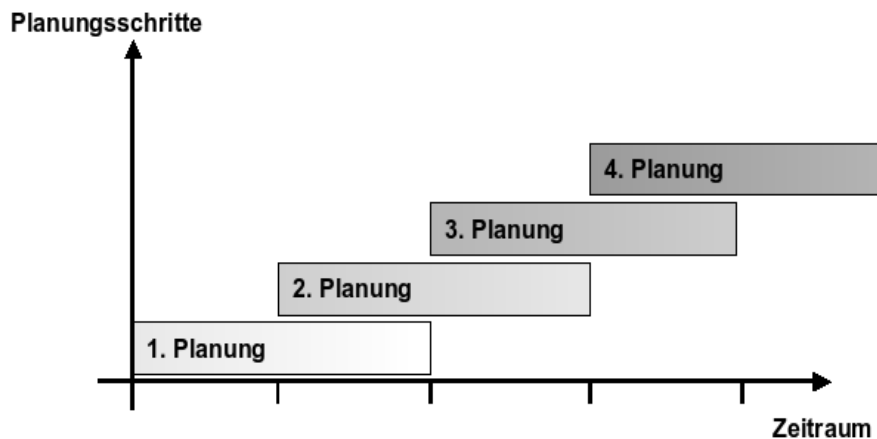
Die obigen Planungsformen schließen sich nicht gegenseitig aus. Beide genannte Beispiele lassen sich kombinieren, sodass ein Projektleiter legitimiert ist entsprechende Planungen vorzunehmen, aber gleichzeitig auch durch ein zentral geplantes festgelegtes Budget eingeschränkt wird.

Dadurch hat die Geschäftsleitung die Möglichkeit die weiteren operativen Planungen verschieden stark zu beeinflussen.

7.7.3 Revolvierende Planung

In zeitlicher Hinsicht hat sich größtenteils die revolvierende Planung durchgesetzt, die auch als rollende oder rollierende Planung bezeichnet wird.

Hierbei wird für eine bestimmte Periode geplant. Während dieses Zeitraums wird erneut geplant und die Ergebnisse und Erkenntnisse seit der letzten Planung für die weitere Planung miteinbezogen.



Die Einbeziehung aktueller Zahlen und Erkenntnisse und anschließende Neuplanung bietet entscheidende Vorteile gegenüber der einfachen **Periodenplanung**, bei der eine Periode komplett geplant wird und erst nach Ablauf der Periode die nächste Periode geplant wird.

7.7.4 Alternativ- / Präventiv- / Notplanung

Die Alternativ-Planung wird durchgeführt, um bei dem Eintreffen verschiedener Prämissen (bestimmter Situationen) einen Plan zur Hand zu haben.

Somit hat ein Unternehmen die Möglichkeit Vorkehrungen zu treffen, um auf Ereignisse, die starke Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten schnell zu reagieren.

Da diese Art der Planung von dem Eintreffen verschiedener Prämissen abhängt gilt sie für einen unbestimmten Zeitraum.

Beispiel: Disaster-Recovery-Pläne, Business-Continuity-Pläne, Pandemieplanung

7.8 Planungsinstrumente

Wie zu Beginn erwähnt geht nutzt die Planung spezielle Methoden. Diese Methoden (Instrumente) ermöglichen ein systematisches Vorgehen und liefern Anhaltspunkte für Planungsentscheidungen.

Neben den bei der Prognose erwähnten Instrumenten Brainstorming, Trendmodelle und Delphi-Methode existieren noch eine Reihe weiterer Instrumente, die die Planung vereinfachen.

Da im Einzelfall unterschiedliche Instrumente zum Einsatz kommen können sei an dieser Stelle nur die Kostenvergleichsrechnung und die Nutzwertanalyse erwähnt.

Die **Kostenvergleichsrechnung** bietet die Möglichkeit die Kosten für Investitionen verschiedener Handlungsalternativen zu vergleichen.

Die **Nutzwertanalyse** ermöglicht den subjektiven Nutzen unterschiedlicher Handlungsalternativen zu vergleichen und ist vielseitig einsetzbar.

Die Durchführung verläuft wie folgt: Kriterien festlegen, gewichten/bewerten, Informationen beschaffen und Berechnung durchführen. (analog zur Standortanalyse)

Einsatzgebiete dieser Analyseform sind Lieferantenbewertungen oder auch Personalbewertungen im Rahmen von Assessment Centern.

7.9 Optimierung der Planung

Weitere Planungsinstrumente dienen zur Optimierung der Planung. Streng genommen handelt es sich bei allen genannten Vorgehensweisen um mathematische Methoden. Mit der durchgeführten Einteilung soll lediglich das Verständnis erleichtert werden.

7.9.1 Mathematische Methoden

Die Mathematik (bzw. das Teilgebiet Operations Research) bietet eine Vielzahl an Methoden, die zur Optimierung genutzt werden können.

So kann ein Produktionsprogramm verschiedener Produkte mit dem „Simplex“-Verfahren optimiert werden.

Weitere Beispiele sind das Gradientenverfahren, kleinste-Quadrat-Methode, lineare Optimierung, etc.

7.9.2 Deterministische Verfahren

Deterministische Verfahren können eingesetzt werden, wenn zukünftige Plandaten mit Sicherheit vorhanden sind. Es können also „Hochrechnungen“ stattfinden.

So lassen sich aus gegebenem Produktionsprogramm und Stücklisten der Produkte die benötigten Rohstoffe mit dem Beschaffungsplan abgleichen.

7.9.3 Stochastische Verfahren

Basierend auf Vergangenheitswerten können Stochastische Verfahren Berechnungen über voraussichtliche Zukunftswerte aufstellen.

Methoden sind die arithmetische / gleitende Mittelwertberechnung, lineare Regression, exponentielle Glättung, etc.

7.9.4 Heuristische Verfahren

Liegen unzureichend Daten bereit um Berechnungen durchzuführen bleibt nur noch die Möglichkeit der Schätzung.

Hilfestellung bieten verschiedene Ansätze, die diese Verfahren erleichtern sollen: Lokale Suche, Tabu-Suche, genetische Algorithmen

7.10 Probleme und Risiken bei der Planung

Trotz ausreichender Hilfsmittel bei der Planung und Optimierung der Planung existieren gewisse Risiken, die die Planung erschweren.

- I Zugrunde liegende Informationen (Daten), auf denen die weitere Planung aufbaut können falsch sein oder nicht ausreichend vorliegen.
- I Die Koordination der Teilpläne findet nicht statt oder wird fehlerhaft durchgeführt. Somit weiß eine Planstelle nicht, was die andere tut und umgekehrt. (Eine komplette Harmonisierung wird nie möglich sein, aber zumindest annähernd)
- I Keine Optimierung der Planung. Findet keine Optimierung statt wird nicht das Optimum geplant und das Erfolgspotential nicht voll ausgeschöpft.
- I Unflexible Planung. Die Planung sollte nicht zu starr sein und auf aktuelle Ereignisse bzw. geänderte Umweltbedingungen noch reagieren können.
- I Prognosen fehlerbehaftet. Die Prognosen verschiedener Handlungsalternativen wird nie exakt sein. Wird eine Prognose zu ungenau erstellt kann es zu Fehlplanungen kommen.

7.11 Zusammenfassung

Die operative Planung ist nicht starr sondern flexibel. Von hoher Bedeutung sind klare Strukturen und Kommunikation zur Koordination. Es muss klar sein, wer legitimiert ist Entscheidungen zu treffen und welche Entscheidungen zur Planung letztendlich getroffen wurden.

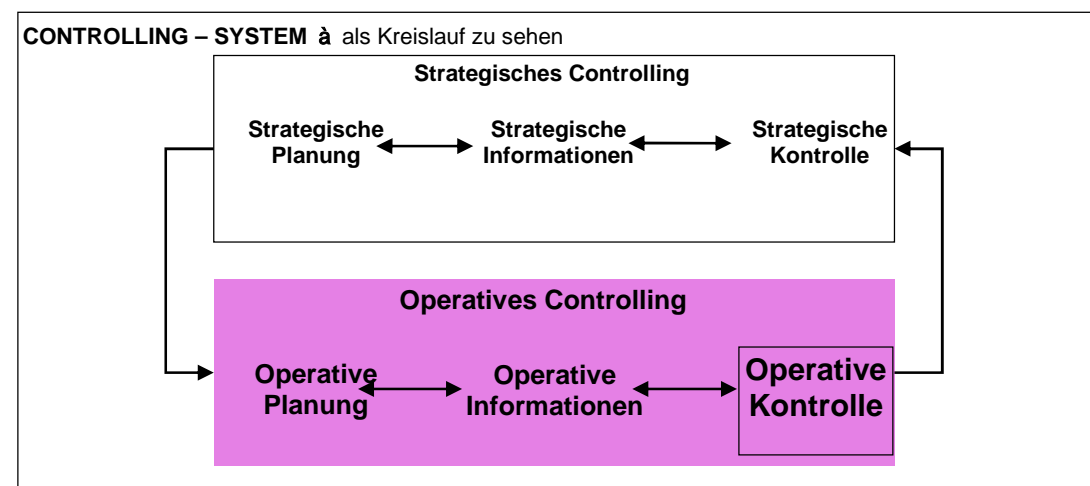
Vieles am Planungsverlauf ist abhängig vom planenden Unternehmen und dessen Größe. Wie detailliert vorgegangen wird ist immer ein Kosten-Nutzen-Problem, das im Einzelfall entschieden werden muss.

8 Operative Kontrolle

8.1 Definition:

Die Operative Kontrolle überprüft und bewertet die Ziele der operativen Planung. Sie beruht im Wesentlichen auf Vergleichen. Dabei wird eine zu prüfende Größe aufgrund einer Normgröße beurteilt. Die operative Kontrolle ist keine einmalige Angelegenheit. Sie ist ein systematischer, fortlaufender, informationsverarbeitender Prozess. Meist schließt sie noch die Analyse der ermittelten Abweichungsursachen ein und beinhaltet die Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen um das bisherige Ziel dennoch zu erreichen oder das ursprüngliche Ziel zu korrigieren.

8.2 Einordnung der operativen Kontrolle ins Controlling



8.3 Funktionen der operativen Kontrolle:

Die operative Kontrolle hat im Wesentlichen 4 Funktionen:

- Motivationsfunktion (Motivation durch Zielerreichung/Zielkontrolle)
- Stabilisierungsfunktion (Früherkennung von Fehlern)
- Disziplinarfunktion (Abschreckung)
- Lernfunktion (Aus Fehlern lernen)

Motivation entsteht durch das Erreichen gesteckter Ziele. Durch die Früherkennung von Fehlern wird der Weg zur Zielerreichung stabilisiert. Lernfunktion beinhaltet die Möglichkeit aus bereits gemachten Fehlern zu lernen und sie somit zukünftig zu vermeiden. Disziplinierend wirkt die Kontrolle durch das Bestreben Fehler zu vermeiden, wenn die Mitarbeiter wissen dass sie kontrolliert werden.

8.4 Ziele der operativen Kontrolle:

- Gewinnung von Informationen
- Verhindern von Abweichungen
- Auslösen von Korrekturmaßnahmen
- Aufdecken von Abweichungen
- Aufdecken von Schwachstellen im Planungsprozess
- Erzwingen der wirtschaftlichen Durchführung → präventive Wirkung
- Ausgangspunkt für Neuplanung

8.5 Revision:

Als Revision bezeichnet man interne und externe Prüfungs-/Überwachungsvorgänge innerhalb der Unternehmung. Dabei unterscheidet man zwischen Interner und Externer Revision.

8.5.1 Interne Revision

- unternehmensintern
- prozessunabhängig
- nachträglich durchführend
- unabhängige Stelle
- nur Unternehmensleitung verantwortlich
- objektive Prüfung
- prüft Ordnungsmäßigkeit, Richtigkeit anhand Anweisungen, Bestimmungen

8.5.2 Externe Revision

- unternehmensextern
- nicht weisungsgebunden
- prüft nach rechtlichen Vorschriften

8.6 Kontrollprozess:

Inputvariablen: wirken auf Kontrollprozess ein

- Kontrollträger (Wer übt Kontrolle aus, übernimmt Verantwortung für sie)
- Kontrollzwecke
- organisatorische Regelungen
- Kontrollinformationen, insbes. Kontrollgrößen



Prozess:

1. Aufdeckung eines Kontrollproblems
Bedarf an Kontrolle? Kontrolle kostet Geld. schafft Unzufriedenheit bei Mitarbeitern.
2. Festlegung des Vergleichs
Welche Größen Vergleiche ich? Wer führt den Vergleich durch?
Kompetenzverteilung.
3. Durchführung des Vergleichs
Ermittlung der Daten. Vergleich der Größen.
4. Beurteilung der Abweichung
Warum Abweichung? Abweichungsursachen?, Kosten der Analyse
beachten, Feedback an Handlungsträger.
5. Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen



Outputvariablen: entstehen durch Kontrollprozess

- Informationen über Abweichungen
- Informationen über Abweichungsursachen
- Anpassungsmaßnahmen

Vergleichsarten:

Es gibt verschiedene Arten nach denen man Vergleiche kategorisieren kann.

Zeitvergleiche: Zeitraumvergleiche (Umsätze der Jahre 2000, 2001, 2002)
Zeitpunktvergleiche (Forderungen am 1.1.2001 und 1.1.2002)

Objektvergleiche: Abteilungsvergleiche (bspw. Fluktuation)
Betriebsvergleiche (bspw. Rentabilität)
Vergleich mit Idealwerten (bspw. goldene Bilanzregel)

Planvergleiche: Ergebnisvergleich (bspw. Gewinn)
Einsatzwertevergleich (bspw. Verbrauch)

Kontrollarten:

Informationsarten:

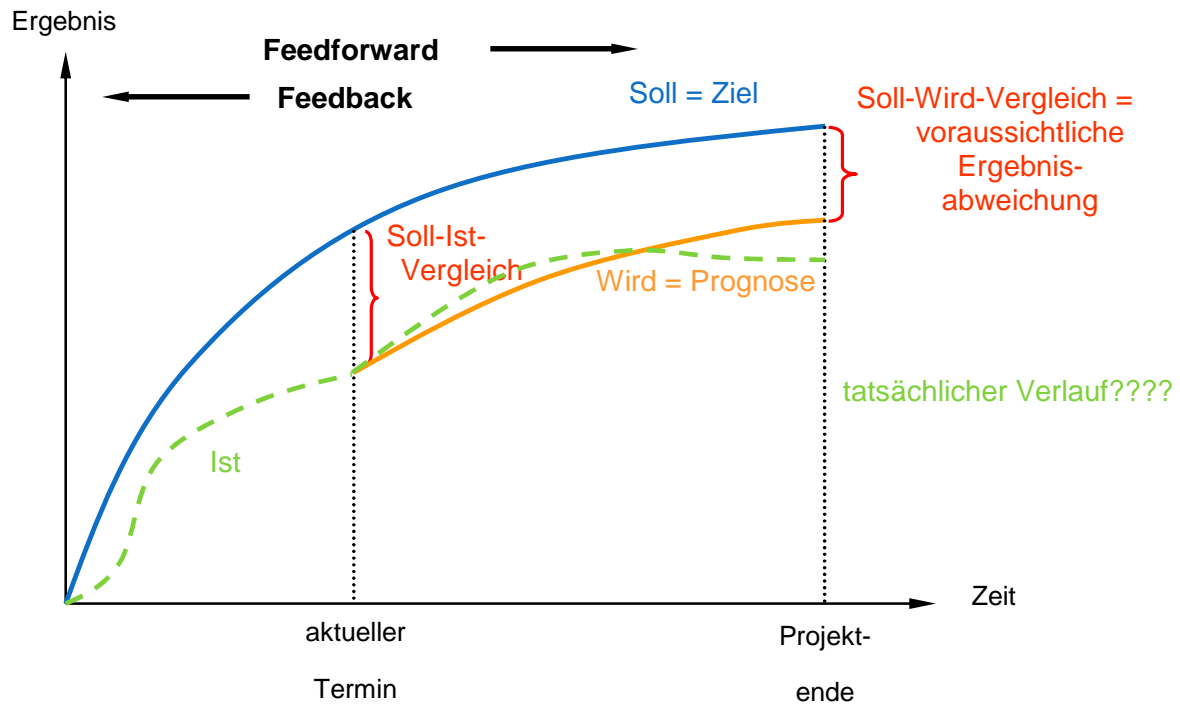
- faktische Informationen (Ist)
- prognostische Informationen (Wird)
- normative Informationen (Soll)

| Vergleichs- größe Plan- größe | Soll | Wird | Ist |
|--|---------------|--------------------------------|--------------------|
| | Soll | Wird | Ist |
| Soll | Zielkontrolle | Planfortschritts- kontrolle | Ergebniskontrolle |
| Wird | - | Prognosekontrolle | Prämissenkontrolle |

Beispielhafter Kontrollablauf

Nachfolgend ein Beispiel für einen möglichen Kontrollablauf.

Ein Projektverantwortlicher legt ein Ziel fest, welches bis zu einem bestimmten Termin realisiert werden soll. Nach einer bestimmten Zeit beschließt er den tatsächlichen Projektverlauf mit dem Zielverlauf zu vergleichen (Soll-Ist-Vergleich). Er macht also eine vergangenheitsgerichtete Analyse (Feedback-Betrachtung). Dabei stellt er fest, dass es erhebliche Abweichungen gibt und das ursprüngliche Ziel realistisch gesehen wohl nicht mehr erreicht werden kann. Somit macht er eine erneute Prognose, zum weiteren Verlauf des Projektes. Denn aus dem Soll-Ist-Vergleich und der daraus resultierenden Abweichungsermittlung hat er ja neue Erkenntnisse gewonnen. Er macht also eine zukunftsgerichtete Betrachtung (Feedforward-Betrachtung). Somit kann er zu diesem Zeitpunkt bereits die voraussichtliche Ergebnisabweichung, zwischen ursprünglichem Ziel und wahrscheinlichem Ergebnis, feststellen. In wieweit das Ergebnis tatsächlich abweicht, sieht er jedoch erst zum Projektende.



Feed-Forward: Zukunftsgerichtet; ex-ante Betrachtung (Korrektur der Grundannahmen → erneute Planung; bspw. Soll-Wird-Vergleich)

Feed-Back: Vergangenheitsorientiert; ex-post Betrachtung; bspw. Soll-Ist-Vergleich, Ist-Ist-Vergleich)

Abweichungsursachen:

Nicht vermeidbare Abweichungen:

(Unvorhersehbare Zufallsereignisse)

- Überbetriebliche Ereignisse (höhere Gewalt, Wirtschaftskrise)
- Zwischenbetriebliche Ereignisse (Konkurrenz, Markteinbruch)
- Innerbetriebliche Ereignisse (Schäden an der Anlage)

Vermeidbare Abweichungen: → darauf richtet sich Hauptaugenmerk der Kontrolle

Planungsfehler: Fehlerhafte Situationsbeschreibung, Prognosefehler

Realisationsfehler: Unbeabsichtigte Fehler, Beabsichtigte Fehler

Auswertungsfehler: Fehler bei Istgrößenermittlung, Abweichungserrechnungsfehler, Interpretationsfehler

8.7 Plankostenrechnung:

Die Plankostenrechnung ist ein zukunftsbezogenes Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung und besonders geeignet zur Lösung von Planungs- und Kontrollaufgaben (Plan-Ist-Vergleich). Die relevanten Plandaten werden über Schätzungen oder Berechnungen ermittelt.

starre Plankostenrechnung

flexible Plankostenrechnung

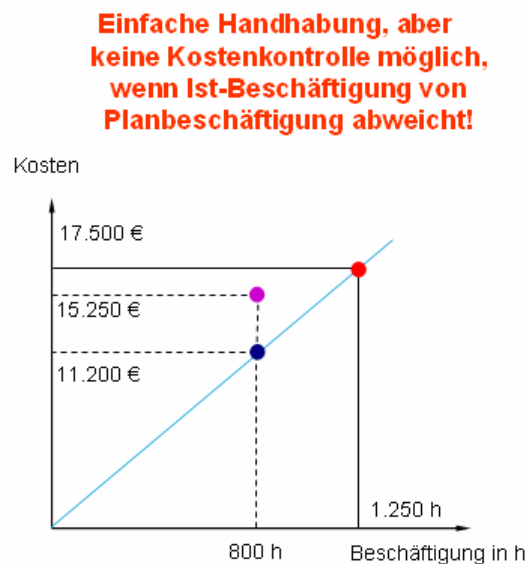
auf Vollkostenbasis

Grenzplankostenrechnung

8.7.1 Starre Plankostenrechnung:

| Kostenart | Plankosten |
|--------------------------|-----------------|
| Fertigungslöhne | 10.000 € |
| Transportkosten | 5.000 € |
| Energiekosten | 2.500 € |
| Plankosten | 17.500 € |
| Planbeschäftigung | 1.250 h |

| | |
|-----------------------------------|-----------------|
| Tatsächliche Beschäftigung | 800 h |
| Tatsächliche Kosten | 15.250 € |



Plankostenverrechnungssatz: $17.500 / 1.250 = 14 \text{ €}$

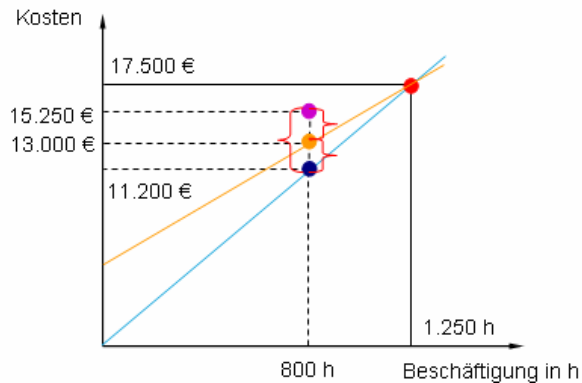
Verrechnete Plankosten: $800 * 14 = 11.200 \text{ €}$

8.7.2 Flexible Plankostenrechnung auf Vollkostenbasis:

| Kostenart | Plankosten | Fixe Kosten | Variable Kosten |
|-------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Fertigungslöhne | 10.000 € | 0 € | 10.000 € |
| Transportkosten | 5.000 € | 2.500 € | 2.500 € |
| Energiekosten | 2.500 € | 2.500 € | 0 € |
| Plankosten | 17.500 € | 5.000 € | 12.500 € |

Istkosten
 – Sollkosten
 = Verbrauchsabweichung

Sollkosten
 – verrechnete Plankosten
 = Beschäftigungsabweichung



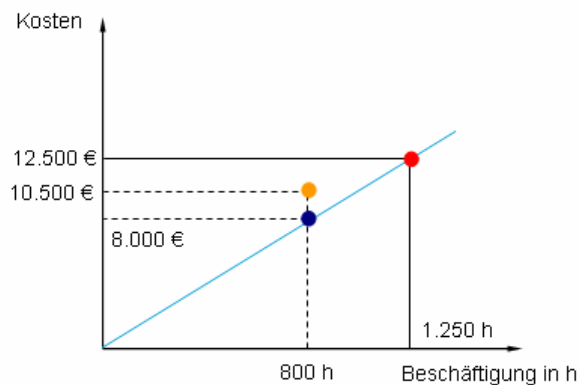
- Kostenstellenleiter kann nur für Verbrauchsabweichung verantwortlich gemacht werden:
= Mehr- oder Minderverbrauch an Kostengütern
- Beschäftigungsabweichung entsteht durch Proportionalisierung der Fixkosten
- Sollkosten: $12.500 / 1.250 = 10 \cdot 800 + 5.000 = 13.000$

8.7.3 Grenzplankostenrechnung:

Fixkosten werden hier nicht berücksichtigt, werden später im Block dazu gerechnet.

| Kostenart | Plankosten | Fixe Kosten | Variable Kosten |
|-------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Fertigungslöhne | 10.000 € | 0 € | 10.000 € |
| Transportkosten | 5.000 € | 2.500 € | 2.500 € |
| Energiekosten | 2.500 € | 2.500 € | 0 € |
| Plankosten | 17.500 € | 5.000 € | 12.500 € |

Variable Istkosten
 – variable Sollkosten
 = Verbrauchsabweichung

**Unterschiede wegen fehlender Fixkostenschlüsselung**

- Festlegung einer Planbeschäftigung ist nicht erforderlich
- Sollkosten und verrechnete Plankosten sind identisch
- Es entstehen keine Beschäftigungsabweichungen

9 Literaturverzeichnis

Controlling: Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.,
Erich Schmidt Verlag, 4. neue Auflage, ISBN 3-503-05806-0

Controlling

Dr. Péter Horváth
Vahlens Verlag, 6. Auflage, ISBN 3-8006-2052-9

Controlling

Claus Steinle / Heike Bruch
Schäffer-Poeschel Verlag, 4. Auflage, ISBN 3-8202-1154-3

Einführung in das Controlling

Dr. Rudolf Fiedler
R. Oldenbourg Verlag, 4. Auflage, ISBN 3-486-24266-0

Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente

Hans-Ulrich Küpper
Schäffer-Poeschel Verlag, 4. Auflage, ISBN 3-7910-2299-7

Controlling

Dr. Péter Horváth
Vahlens Verlag, 10. Auflage, 2006

Controlling

Peter R. Preißler
Oldenbourg, 11. Auflage, 1999

Einführung in das Controlling

Jürgen Weber
Schäffer-Poeschel Verlag, 10. Auflage, 2004

Kennzahlen und Berichtssysteme

Werner Gladen
Gabler, 2. Auflage, 2003

Operatives Controlling

Peter R. Preußler
mi Verlag, 3. Auflage, 1988

Operatives Controlling

Franz Klenger
Oldenbourg, 5. Auflage, 2000

Beyond Budgeting

Sven Schmidt
VDM Verlag, 1. Auflage, ISBN 978-3-8364-0418-1

Planungs- und Budgetierungsinstrumente

Ronald Gleich
Haufe Verlag, 1. Auflage, ISBN 3-448-07517-5

Handbuch der Budgetierung

Magnus Radke
Moderne Industrie, 2. Auflage, ISBN 3478314321

Know-How der Unternehmensplanung

Reiner M. Michel
Industrielle Organisation, 2. Auflage, 1991 ISBN 3857439580

Planung und Kontrolle: Ein Ansatz zur integrierten Erfüllung der beiden Führungsaufgaben

Rudolf Grünig
Verlag Paul Haupt, 2002

Unternehmensplanung, Eine praxisorientierte Einführung

Hellmuth Fischer
Verlage Franz Vahlen, 1997

Unternehmensführung: Strategisches und operatives Management

Klaus Amann

1995, ISBN 3-17-013702-6

Die langfristige operative Planung

Herbert Grebenc

1986

Netzplantechnik und operative Planung in der Industrie

Heinz Behnke

1970

Planungstechniken: Instrumente für erfolgreiche Unternehmensführung im internationalen Wettbewerb

Reimund Franke; Michael P. Zerres

1999, ISBN 3-924875-82-0