

Klaus Oesch

Basics der Unternehmensplanung

Ein Ausweg aus der Methodenfalle

orell füssli Verlag AG

Inhalt

Foreword by Prof. Dr. Georg von Krogh	10
Einleitung	16
1 Planung als Prozess	20
1.1 Planung als Denkprozess	20
1.2 Segmentierung der Planung nach Reichweite	23
1.3 Der Planungszweck	25
1.4 Die fallspezifische Problemstellung als Ausgangspunkt	27
2 Grundlagen	30
2.1 Schlüsselbegriffe	31
2.1.1 Ziel	31
2.1.2 Absicht	33
2.1.3 Auftrag	33
2.1.4 Vorgaben	35
2.1.5 Strategie und Taktik	37
2.1.6 Geschäftspolitik	38
2.1.7 Operativ	39
2.1.8 Annahmen	40
2.1.9 Prozess	41
2.1.10 Geschäftsmodell	43
2.1.11 Unternehmensplanung	45
2.1.12 Team	45

2.2	Planungsbedürfnisse	47
2.2.1	Projektplanung	47
2.2.2	Taktische Planung / Budgetierung	48
2.2.3	Operative Planung	51
2.2.4	Strategische Planung	52
2.2.5	Dispositive Planung	54
2.2.6	Zeitlicher Planungshorizont	55
2.3	Der Planungsprozess	57
2.3.1	Prozessauslösung	57
2.3.2	Lagebeurteilung	59
2.3.3	Zielplanung	60
2.3.4	Massnahmenplanung	64
2.3.5	Entscheid und Auslösen der Realisierung	66
2.3.6	Prozessdesign	67
2.3.7	Vergleich zum privaten Bereich	67
2.4	Umgang mit der Komplexität	68
2.4.1	Einflussfaktoren	68
2.4.2	Modellbildung	70
2.4.3	Zusammenhänge zwischen Variablen	71
2.4.4	Komplexitätsreduktion	73
2.5	Prognosen und Planung	74
2.6	IT und Planung	76
2.6.1	Anwendungsfelder von IT	76
2.6.2.	IT-Unterstützung der Führung	78
2.6.3	IT-Unterstützung bei der Planung	79
2.7	Beiträge aus der Managementlehre	80
2.7.1	Positionierung der Managementlehre	81
2.7.2	Vorgehen und Resultate	82
2.7.3	Kybernetische Ansätze	84
2.7.4	Betriebswirtschaftslehre	87
2.7.5	Business Administration	89
2.7.6	Methoden, Techniken und Rezepte	90

2.7.7	Nutzen und Grenzen von Rezepten	92
2.7.8	Rezepte vs. Kreativität	93
2.7.9	Planungssysteme	94
2.7.10	Erwartungen des Praktikers	96
3	Spezielle Aspekte der Planung	98
3.1	Lagebeurteilung	98
3.1.1	SWOT-Analyse	99
3.1.2	Gefahren, Risiken und Schwächen	99
3.1.3	Schriftlichkeit	100
3.1.4	Chancen- vs. Risikomanagement	101
3.2	Scheinziele	102
3.3	Wettbewerbsvorteile	104
3.4	Überprüfung der Planung	105
3.4.1	Plausibilisieren der Pläne	105
3.4.2	Kundennutzen	107
3.4.3	Teilziele und Meilensteine	107
3.4.4	Auftragsreichweite	108
3.4.5	Controlling	109
4	Führungsrelevante Aspekte	111
4.1	Der Plan als Führungsinstrument	112
4.2	Unterstützung durch Stäbe und Berater	113
4.3	Kommunikation und Sprache	115
4.4	Eventualplanungen	117
4.5	Organisation	118
4.5.1	Grundlagen einer Unternehmensorganisation	119
4.5.2	Prozesse	119
4.5.3	Organigramme	120
4.5.4	Stellenbeschreibung, Pflichtenheft, Persönliche Agenda	121
4.5.5	Weisungen	124

4.5.6	Aufträge und Projekte	124
4.5.7	Schriftlichkeit	125
4.5.8	Organisationsplanung	126
4.5.9	Robustheit der Organisation	129
4.5.10	Motivationsrelevanz	130
4.5.11	Mängel	131
5	Strategische Planung	133
5.1	Grundlagen	133
5.1.1	Ansprüche an eine Strategie	133
5.1.2	Strategisches Management	134
5.1.3	Abgrenzung der strategischen Planung	136
5.2	Schwerpunkte im strategischen Planungsprozess	137
5.2.1	Auslösung der Planung	137
5.2.2	Lagebeurteilung	138
5.2.3	Analyse des eigenen Geschäfts	139
5.2.4	Zielplanung	141
5.3	Spezielle Aspekte	142
5.3.1	Planungshorizont	143
5.3.2	Zeitverhältnisse	143
5.3.3	Unternehmenskultur	145
5.3.4	Projektbasierte Unternehmensplanung	147
5.3.5	Strategisches Controlling	148
5.3.6	Beurteilungskriterien für Pläne (Messgrößen)	149
5.3.7	Portfolio-Ansatz und BC-Matrix	151
5.3.8	Organisation der Planung	153
5.3.9	Akquisitionen	155
5.3.10	Balanced Scorecard	156
5.4	Probleme und Klippen	157
5.4.1	Verzicht auf Problemanalyse	157
5.4.2	Präjudizieren der strategischen Planung durch taktische Ziele	158

5.4.3	Planung bei Unsicherheit	158
5.4.4	Projekt- anstatt Unternehmensplanung	160
5.4.5	Verloren im Detail	160
5.4.6	Von der Lagebeurteilung direkt zur Massnahmenplanung	161
5.5	Empfehlungen	162
6	Planung aus der Sicht des VR	164
6.1	Pflichten	164
6.2	Budget	164
6.3	Strategische Planung	165
6.4	Teilplanungen	165
6.5	Turnaround oder Krise	165
6.5.1	Turnaround	166
6.5.2	Existenzkrise	167
6.5.3	Reputationskrise	169
6.5.4	Krisenverhinderung vs. Krisenmanagement	169
6.5.5	Krisenverhinderung	171
6.5.6	Frühwarnung und Planung	172
7	Checklisten	174
7.1	Plausibilitätsprüfung eines Plans	174
7.2	Beschreibung der eigenen Aktivitäten: <i>What business are we in?</i>	176
7.3	Innovationsprozess	178
7.4	Planung eines Budgets (Budgetmappe)	180
7.5	Überprüfung eines Businessplans	182
	Literaturverzeichnis	184