

1



DIOSKUR
Materialien zur Betriebswirtschaft




1. Ziel- und Planungssysteme
2. Strategische Planung
3. Investitionsplanung
4. Finanzplanung

Grundlagen der Unternehmensplanung
Betriebliche Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensplanung

Volker Castor

2



Gliederung

1. Ziel- und Planungssysteme
2. Strategische Planung
3. Investitionsplanung
4. Finanzplanung

1 Betriebliche Zielsysteme und Planungssysteme
Unternehmensziele, Planungsziele, Planungshorizonte, Gesamtplanungssysteme, Beispiel: Personalplanung als Detailplanung


2 Instrumente der strategischen Planung
Branchenstrukturanalyse, SWOT-Analyse, Lebenszyklusanalyse, Kostenerfahrungsanalyse, Portfolioanalyse, Programmstrukturanalyse, Nutzwertanalyse, Balanced Scorecard

3 Investitionsplanung als Teilplanungssystem
Investitionsentscheidungen, Investitionsrechnungen

4 Finanzplanung als Teilplanungssystem
Finanzierungsarten und Finanzierungsalternativen

Unternehmensplanung

Volker Castor



- 1. Ziel- und Planungssysteme
- 2. Strategische Planung
- 3. Investitionsplanung
- 4. Finanzplanung

Unternehmensplanung

Literatur

Ehrmann, Harald:
Unternehmensplanung

Fischer, Hellmuth:
Unternehmensplanung

Perridon, Louis und Steiner, Manfred:
Finanzwirtschaft der Unternehmung

Wöhe, Günter:
Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre

3

Volker Castor



- 1. Ziel- und Planungssysteme
- 2. Strategische Planung
- 3. Investitionsplanung
- 4. Finanzplanung

Unternehmensplanung

Download unter www.dioskur.de




The screenshot shows a web browser window with the address bar set to <http://www.dioskur.de/>. The website header features the logo and the text "DIOSKUR Materialien zur Betriebswirtschaft". A left-hand navigation menu lists various topics, with "Management" highlighted in red. The main content area contains a welcome message in German, followed by information about the website's purpose and a sign-off from Volker Castor, a Diplom-Betriebswirt (FH) and Bankfachwirt.

4

Volker Castor

5




1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele
Planungsziele
Planungshorizonte
Planungssysteme
Personalplanung

Unternehmensplanung


Betriebliche Ziel- und Planungssysteme

- Unternehmensziele
- Planungsziele
- Planungshorizonte
- Betriebliche Planungssysteme
- Personalplanung als Detailplanung



Volker Castor

6



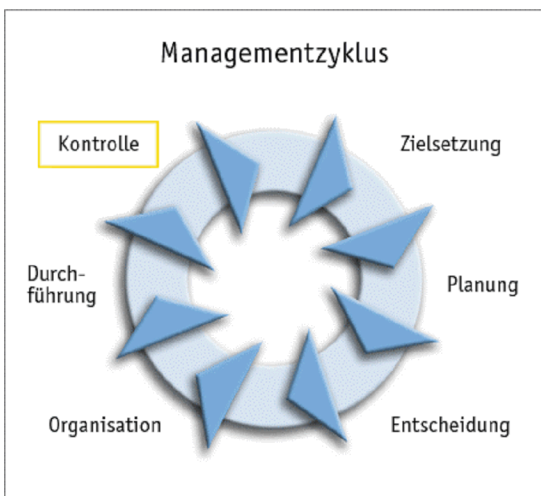
1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele
Planungsziele
Planungshorizonte
Planungssysteme
Personalplanung


Unternehmensplanung

Betriebliche Ziel- und Planungssysteme

Managementzyklus



Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

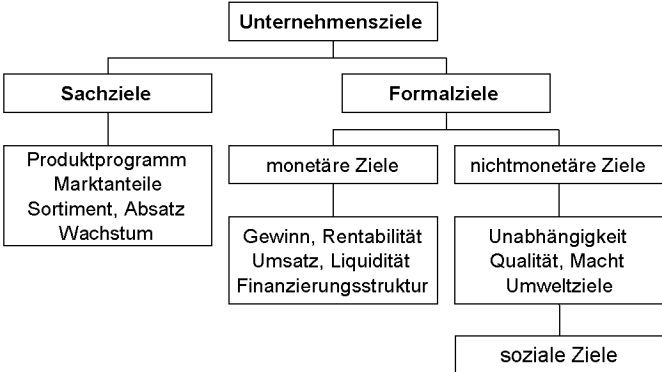
Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Betriebliches Zielsystem




```

graph TD
    A[Unternehmensziele] --> B[Sachziele]
    A --> C[Formalziele]
    B --> B1[Produktprogramm  
Marktanteile  
Sortiment, Absatz  
Wachstum]
    C --> D[monetäre Ziele]
    C --> E[nichtmonetäre Ziele]
    D --> D1[Gewinn, Rentabilität  
Umsatz, Liquidität  
Finanzierungsstruktur]
    E --> E1[Unabhängigkeit  
Qualität, Macht  
Umweltziele]
    E1 --> F[soziale Ziele]
            
```

7

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung


Unternehmensplanung

Betriebliches Zielsystem

- Als **Sachziele** werden diejenigen Zielsetzungen angesehen, die die grundsätzliche Art der unternehmerischen Marktleistungen beschreiben. Durch die Sachziele wird somit eine Konkretisierung des Unternehmenszwecks erreicht.
- Die **Formalziele** dienen im Zielsystem als direkter Orientierungsmaßstab und Beurteilungskriterium.
- Als **soziale Ziele** werden diejenigen Ziele bezeichnet, die sich direkt auf die Mitarbeiter des Unternehmens beziehen. Erreicht werden soll eine Stärkung der Mitarbeiterzufriedenheit und eine bessere Identifikation und Integration der einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen. Unter anderem soll auf diesem Wege die Fluktuation reduziert werden.

8

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Betriebliches Zielsystem

9


Da betriebliche Ressourcen von Natur aus knapp sind, stellen sie eine wichtige **Restriktion** bei der Verwirklichung betrieblicher Ziele dar.

Besonders im Hinblick auf die unterschiedlichen Ressourcenbedarfe von Zielen spricht man auch in diesem Zusammenhang von innerbetrieblichen

- Zielharmonien (gegenseitige Zielförderung) bzw. von
- Zielkonflikten (gegenseitige Zielbehinderung),

die nur durch eine eindeutige Festlegung von **Zielhierarchien** aufgelöst werden können.

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

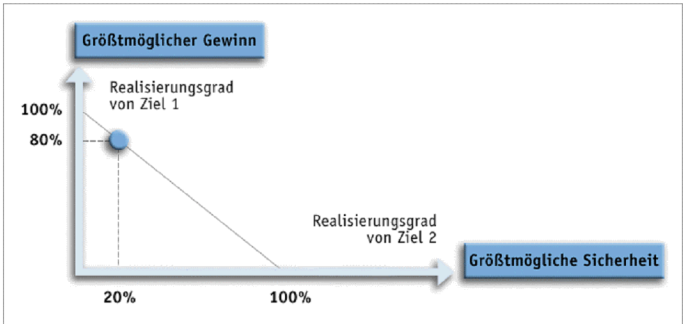
Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Betriebliches Zielsystem: Zielkonkurrenz

10



Volker Castor

11

Betriebliches Zielsystem: Zielharmonie

The diagram is a 2D coordinate system with a vertical y-axis and a horizontal x-axis. The y-axis is labeled 'Größtmöglicher Gewinn' (Maximum Profit) at the top. The x-axis is labeled 'Größtmögliche Wirtschaftlichkeit' (Maximum Cost Efficiency) at the right. A diagonal line starts from the origin and extends towards the top-right. A blue dot is placed on this line. Dashed lines from this dot indicate a 'Realisierungsgrad von Ziel 1' (Degree of achievement of goal 1) of 80% on the y-axis and a 'Realisierungsgrad von Ziel 2' (Degree of achievement of goal 2) of 70% on the x-axis. The x-axis has tick marks at 20%, 70%, and 100%. The y-axis has tick marks at 80% and 100%.

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Volker Castor

12

Betriebliches Zielsystem: Zielindifferenz

The diagram is a 2D coordinate system with a vertical y-axis and a horizontal x-axis. The y-axis is labeled 'Reduzierung der Luftverschmutzung' (Reduction of air pollution) at the top. The x-axis is labeled 'Verbesserung des Kantinenessens' (Improvement of canteen food) at the right. A blue dot is placed at the top of the y-axis, corresponding to a 'Realisierungsgrad von Ziel 1' (Degree of achievement of goal 1) of 100%. Another blue dot is placed on the x-axis, corresponding to a 'Realisierungsgrad von Ziel 2' (Degree of achievement of goal 2) of 100%. Dashed lines from the first dot indicate a 'Realisierungsgrad von Ziel 2' of 70%. The x-axis has tick marks at 70% and 100%. The y-axis has tick marks at 50% and 100%.

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele


Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

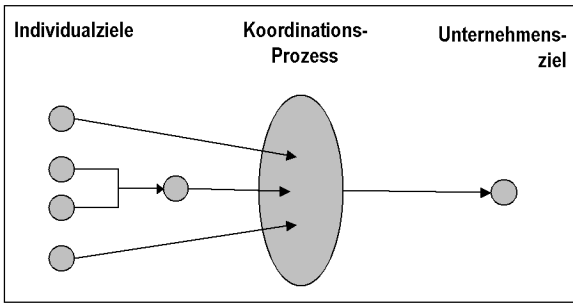
Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Beispiel: Zielbildungsprozess


Individualziele
Koordinations-Prozess
Unternehmensziel



Zielbildung als Button-up-Planung

13

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

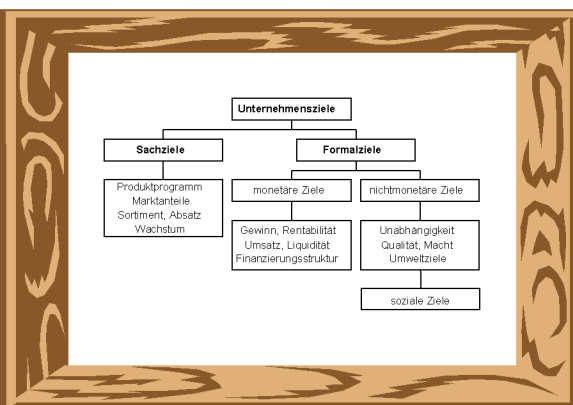
Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung


Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur



14

Volker Castor

15



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung


Unternehmensplanung

Unternehmensleitbild und Unternehmenskultur

Leitbildziele	Leitbildinhalte	Leitbildanforderungen
<ul style="list-style-type: none"> Ausdruck der Unternehmensethik und der Existenzgrundlage des Unternehmens Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion Beitrag zur Imagebildung Unterstützungsfunktion im Wandlungsprozess einer Unternehmung Motivationsfunktion für Mitarbeiter Vertrauensstiftendes Instrument 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsphilosophie (z.B. Produktionsprogramm, Sortiment) Kernbedürfnisse des Marktes (z.B. Kundenwünsche, Beziehungen zu Lieferanten und Mitbewerbern) Mission des Unternehmens (z.B. grundlegende Wettbewerbsstrategie) Platz in der Gesellschaft (z.B. Wertschöpfung) Umgang mit den eigenen Ressourcen (z.B. Mitarbeiterbild, Unternehmenskultur) 	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeingültigkeit Wesentlichkeit Langfristigkeit Vollständigkeit Wahrheit Realisierbarkeit Widerspruchsfreiheit Klarheit

Volker Castor

16



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

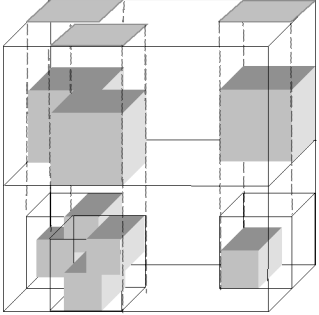
Unternehmensplanung

Unternehmensleitbild, Unternehmenskultur und betriebliche Teilpolitiken

Leitbilder


Unternehmenspolitik

Teilpolitik
z.B. Personalpolitik



Volker Castor

17



Planungssystem im Unternehmen

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung


Unternehmensplanung

Planungsgrundsätze

- Langfristigkeit
- Vollständigkeit
- Stabilität
- Verbindlichkeit
- Kontrollierbarkeit
- Realisierbarkeit

Volker Castor

18



Planungssystem im Unternehmen

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

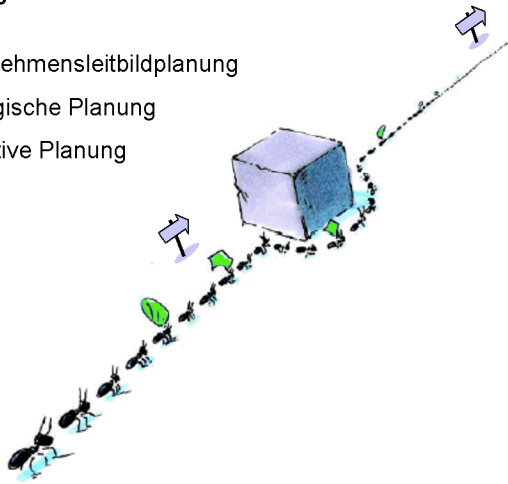
Planungssysteme

Personalplanung


Unternehmensplanung

Planungsebenen

- Unternehmensleitbildplanung
- Strategische Planung
- Operative Planung



Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung


Unternehmensplanung

Management der Unternehmensziele

19

System: Horizont:	Ziel-system	Maßnahmen-system	Ressourcen-system
strategisch	Gesamtziele	Strategien	Ressourcenentwicklung
taktisch	Teilziele	Programme	Ressourcenbedarf
operativ	Einzelziele	Aktionen	Ressourceneinsatz

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

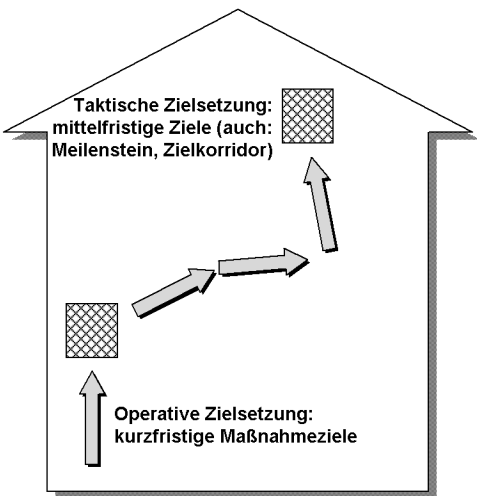
Personalplanung

Unternehmensplanung

Management der Unternehmensziele

20

Strategische Zielsetzung:
- Unternehmenserhaltung
- Gewinnmaximierung



Taktische Zielsetzung:
mittelfristige Ziele (auch: Meilenstein, Zielkorridor)

Operative Zielsetzung:
kurzfristige Maßnahmeziele

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Planungsprozess

1. Jahr				2. Jahr				3. Jahr			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

Anschlussplanung

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung


Unternehmensplanung

Planungsprozess

1. Jahr				2. Jahr				3. Jahr			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
I											
	II										
		III									
			IV								
				I							
					II						
						III					
							IV				
								I			
									II		
										III	

Sukzessivplanung

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

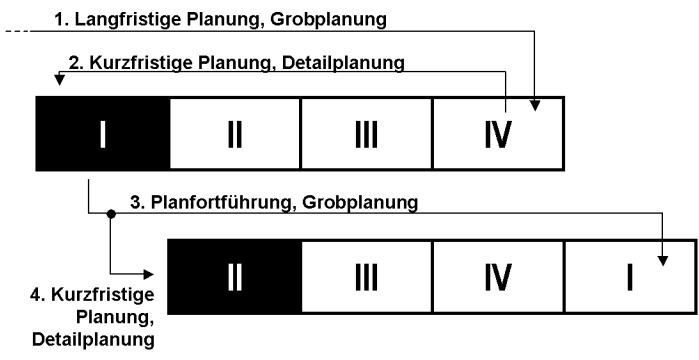
Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung


23

Planungsprozess



Sukzessivplanung als rollierende Planung

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

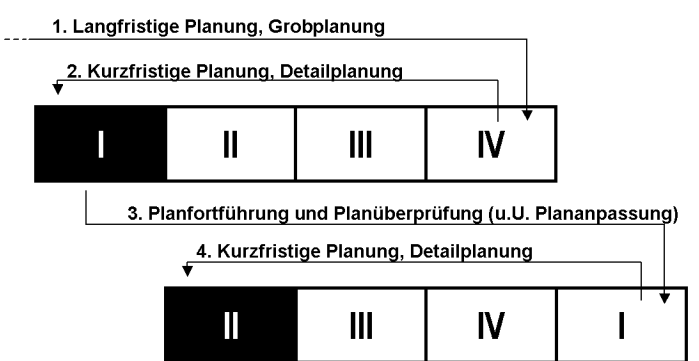
Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

24

Planungsprozess

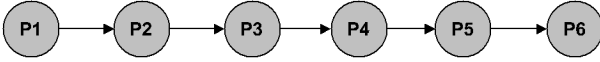


Sukzessivplanung als revolvierende Planung

Volker Castor

25

Planungsverfahren



```
graph LR; P1((P1)) --> P2((P2)); P2 --> P3((P3)); P3 --> P4((P4)); P4 --> P5((P5)); P5 --> P6((P6));
```

Sequenzprinzip

Der Teilplan mit der höchsten Rangordnung (Priorität) wird zuerst aufgestellt. Das Ergebnis dieser Planung bildet Voraussetzungen (Prämissen) oder Beschränkungen (Restriktionen) für die nachfolgenden Teilpläne.

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

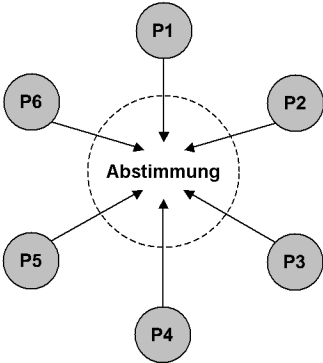
Personalplanung

Unternehmensplanung

Volker Castor

26

Planungsverfahren



```
graph TD; P1((P1)) --> A((Abstimmung)); P2((P2)) --> A; P3((P3)) --> A; P4((P4)) --> A; P5((P5)) --> A; P6((P6)) --> A;
```

Parallelprinzip

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte


Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Volker Castor

27



Planungsverfahren

1. Ziel- und Planungssysteme

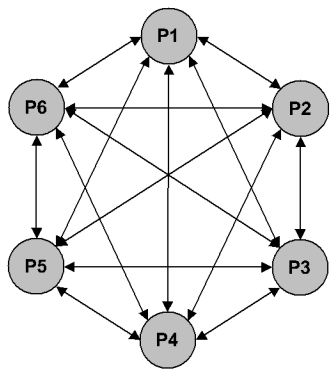
Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung




Simultanprinzip

Unternehmensplanung

Volker Castor

28



Personalplanung als Teilplanungssystem

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

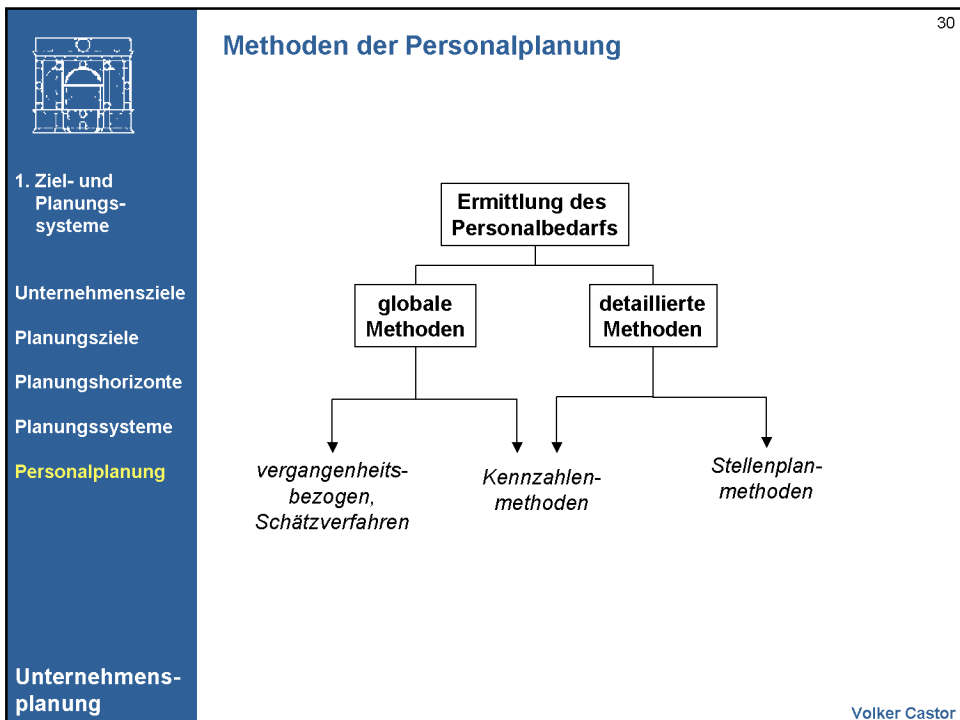
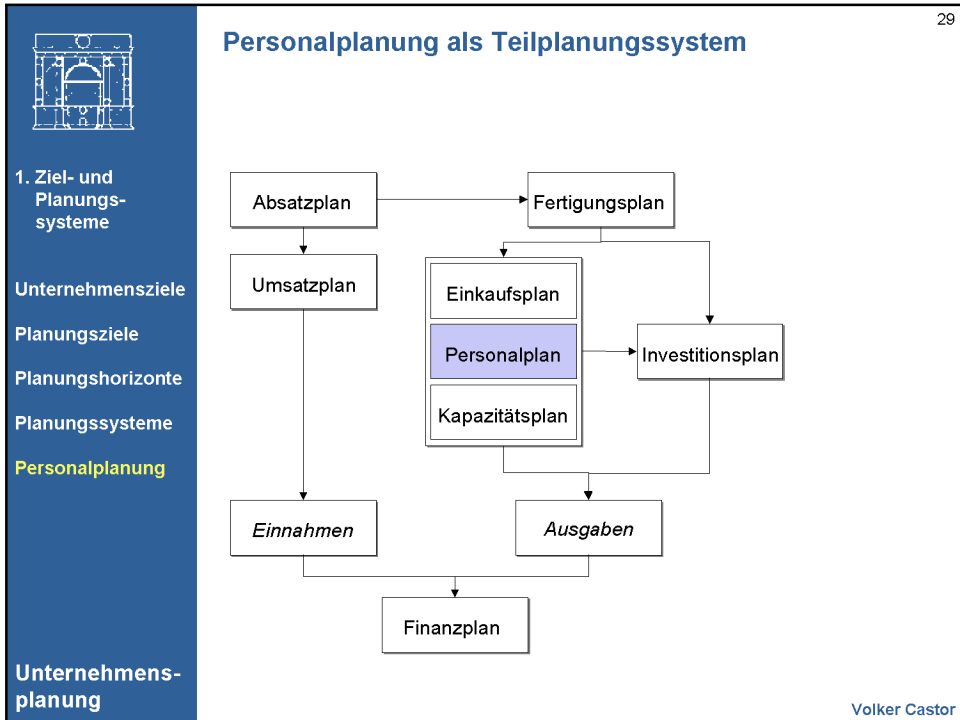
Personalplanung


Ziele der Personalwirtschaft

- Bereitstellung der benötigten Arbeitskräfte in der richtigen Anzahl, der richtigen Ausbildung („Qualität“), zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.
- Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung (z. B. größere Outputmenge, geringere Kosten, größere Qualität)
- Soziale Ziele: Leistungsmotivierung, Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Schaffung einer Identifikation mit dem Unternehmen (Folge: z. B. Senkung der Fluktuation / u. U. Krankenstand)

Unternehmensplanung

Volker Castor





1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

31

Personalbedarf

Allgemeine Einflussgrößen auf die Entwicklung des Personalbedarfs


a) externe Faktoren

- Wirtschaftliche Entwicklung
- gesellschaftliche / politische Einflüsse (u.U. Einschränkungen)
- rechtliche Rahmenbedingungen
- technologische Entwicklungen

b) interne Faktoren

- Produktions- und Absatzprogramm
- Produktions- und Arbeitsmittel
- betriebliche Organisationsstruktur
- Fluktuation und Fehlzeiten
- Mitarbeiterleistung

Volker Castor



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

32

Personalplanung

Einsatzbedarf
+ Reservebedarf
= **Bruttopersonalbedarf**

aktueller Personalbestand
- erwartete Personalabgänge
+ erwartete Personalzugänge
= **erwarteter Personalbestand**


↓

Bruttopersonalbedarf > erwarteter Personalbestand
= **positiver Nettopersonalbedarf (Einstellungsbedarf)**

Bruttopersonalbedarf < erwarteter Personalbestand
= **negativer Nettopersonalbedarf (Freisetzungsbedarf)**

Volker Castor

33



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele
Planungsziele
Planungshorizonte
Planungssysteme
Personalplanung


Personalplanung

- Ersatzbedarf
- Neubedarf
- Mehrbedarf
- Nachholbedarf
- Reservebedarf

Unternehmensplanung

Volker Castor

34



1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele
Planungsziele
Planungshorizonte
Planungssysteme
Personalplanung

Qualitativer Personalbedarf


IST	Fähigkeitsprofil, Personalbeurteilung
WIRD	Eignungsprofil, Potentialbeurteilung
SOLL	Anforderungsprofil, Funktionsbeschreibung

→ Profilvergleich: Laufbahnplanung

→ Anpassungsbedarf: Anpassungs- und Entwicklungsplanung

Unternehmensplanung

Volker Castor



Personalfreisetzung

35

1. Ziel- und Planungssysteme

Unternehmensziele

Planungsziele

Planungshorizonte

Planungssysteme

Personalplanung

Unternehmensplanung

Personalfreisetzung mit Entlassungen } Entlassungen

Personalfreisetzung ohne Entlassungen

→ als quantitative Anpassung (z.B. Fluktuation)

→ als zeitliche Anpassung (z.B. Kurzarbeit)

}

Personalabbau

}

Personalfreisetzung

Volker Castor



Betriebliche Ziel- und Planungssysteme

36

- Unternehmensziele ✓
- Planungsziele ✓
- Planungshorizonte ✓
- Betriebliche Planungssysteme ✓
- Personalplanung als Detailplanung ✓



Volker Castor