

# Teil A: Das Fundament der integrierten Unternehmensplanung

## 1. Grundlagen der (integrierten) Unternehmensplanung

### 1.1. Überblick und Zusammenhänge

Planung wurde bereits in der Einleitung definiert als die geordnete gedankliche Vorwegnahme von Handlungen, die zur Erreichung der gesetzten Ziele notwendig sind. Planung ist so mit all ihren Bestandteilen ein zentrales Instrument der Unternehmensführung, um sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen und hieraus Ableitungen – i.S.v. Entscheidungsgrundlagen – zu treffen. Sie betrifft jedoch noch weit mehr Aspekte. Ein funktionierendes Planungssystem ist **Teil eines umfassenderen Controllingsystems**, das folgende Anforderungen erfüllt:

- Ziele definieren und Maßnahmen zu deren Erreichung ableiten;
- diese Ziele und Maßnahmen quantifizieren und zu einem konsistenten, d.h. widerspruchsfreien Planungssystem zusammenfügen;
- dieses Planungssystem und den Grad der Zielerreichung analysieren und in weiterer Folge die Zielerreichung laufend kontrollieren, damit die Planung nicht nur auf dem Papier lebt, sondern auch Umsetzung findet.

Wenngleich die Planung i.e.S. nur den ersten beiden Punkten zuzurechnen sein wird, ist sie ohne die weiteren angeführten Punkte sinnlos. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Aspekte der Planung und ihrer Zusammenhänge:

## 1. Grundlagen der (integrierten) Unternehmensplanung

---

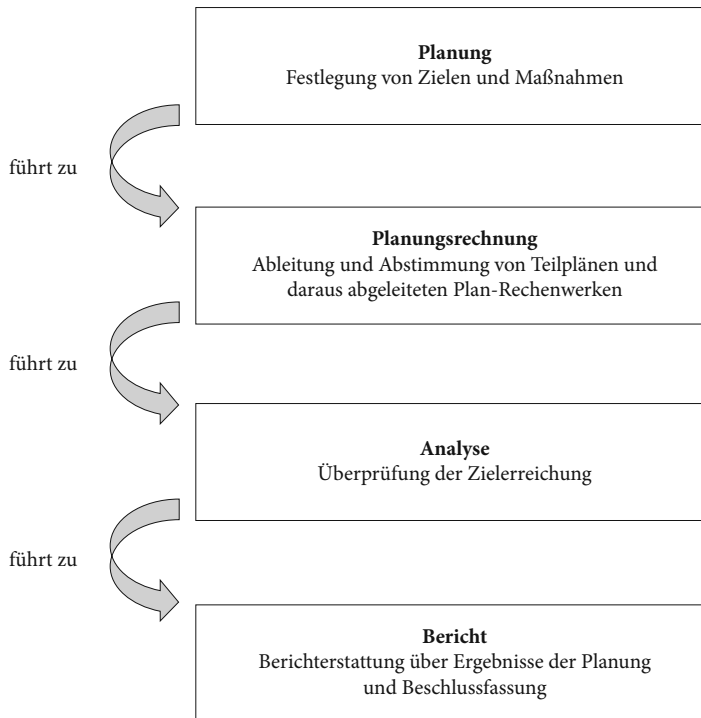
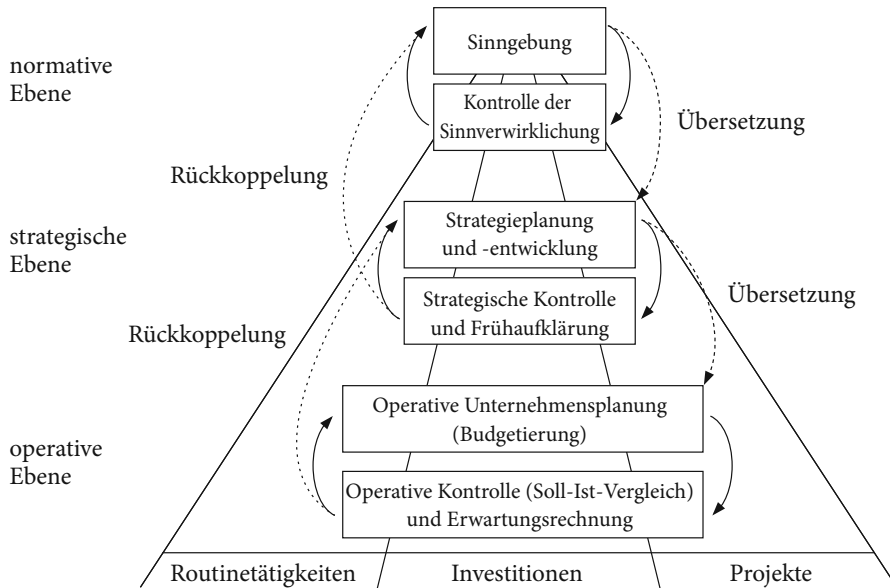


Abb. A.1: Aspekte der Unternehmensplanung

Im Kontext von Unternehmen wird die Planung auch **Unternehmensplanung** genannt, in Abgrenzung zu weiteren Arten der Planung; sie findet dabei auf allen Ebenen der Unternehmensführung statt und verbindet diese miteinander. In ihrem Rahmen werden die Ziele und Inhalte abstrakterer Ebenen auf die nächste Stufe übersetzt – wie auch im Rahmen dieses Übersetzungsprozesses und durch die anschließende laufende Kontrolle eine Rückkoppelung i.S. eines Feedbacks stattfindet. Planung ist damit in Unternehmen allgegenwärtig. Hierbei werden i.d.R. drei verschiedene Ebenen unterschieden:

- die Ebene der **normativen Unternehmensführung**, die sich mit Mission, Vision und den grundlegenden Werten eines Unternehmens befasst;
- die Ebene der **strategischen Unternehmensführung**, die sich mit der Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie befasst, und
- die Ebene der **operativen Unternehmensführung**, die sich mit dem kurzfristigen Handeln des Unternehmens und seinem unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolg (Gewinn oder Verlust) bzw. sein Überleben auseinandersetzt.

Erfolgreiche Unternehmensführung bedeutet, alle drei Ebenen gleichermaßen zu gestalten und **in Einklang zu bringen**. Diese Herausforderung ist im Kleinstunternehmen ebenso gegeben wie im Großkonzern, wenngleich der konkrete Rahmen hierfür natürlich variiert. Auch hierdurch zeigt sich wieder der Nutzen der Planung für Unternehmen, da sie diese Unternehmen in ihrer Führung maßgeblich unterstützt.

Abb. A.2: Ebenen der Unternehmensführung<sup>1</sup>

Planung umfasst auf all diesen Ebenen der Unternehmensführung einerseits **Ziele**, die zu setzen, andererseits **Maßnahmen**, die zu deren Erreichung abzuleiten sind. Unternehmensplanung bedeutet an erster Stelle immer, mehrere mögliche Ziele zu identifizieren und aus diesen anschließend die zu verfolgenden Ziele festzulegen. In diesem Punkt unterscheidet sich Planung von Prognosen, die zumeist von einer Fortschreibung eines Istzustandes ausgehen. Hier geht die Planung regelmäßig weiter, da oft eine Änderung bzw. Weiterentwicklung dieses Istzustandes angestrebt wird.

Ziele lassen sich in verschiedenen Detaillierungsgraden und mit unterschiedlichen Anwendungsfeldern festlegen. Sie sind aber zumeist auf zwei **Grundziele** zurückzuführen:

- Sicherung der **finanziellen Stabilität** des Unternehmens, d.h. seiner Handlungsfähigkeit und seines Überlebens; hierbei spielt insbesondere die Unternehmensliquidität eine zentrale Rolle.
- Sicherung des **wirtschaftlichen Erfolges**, was im Kontext gewinnorientierter Unternehmen stets auf die Erzielung eines ausreichend hohen Gewinnes abstellt, um ihn letztlich wieder den Eigentümer des Unternehmens in Form von Ausschüttungen zuführen zu können. Hierin wird die Daseinsberechtigung dieser Unternehmen gesehen. Aber auch für Non-Profit-Organisationen kommt diesem Grundziel Bedeutung zu im Hinblick auf das Vermeiden von Verlusten oder die Möglichkeit der Rücklagenbildung, z.B. als Reserve für schwierigere Zeiten oder um sie sozialen Innovationen widmen zu können.

<sup>1</sup> In Anlehnung an Hoffmann, Die Aufgabenfelder im Überblick. In: Eschenbach (Hrsg.), Controlling<sup>2</sup>, Stuttgart 1996, 177 (178).

## 1. Grundlagen der (integrierten) Unternehmensplanung

Beide Grundziele stehen in **engem Zusammenhang**: Ohne ausreichende finanzielle Stabilität wird es schwierig sein, Strukturen aufzubauen bzw. Investitionen zu tätigen, die zu wirtschaftlichem Erfolg führen bzw. diesen sichern können. Umgekehrt wird es ohne ausreichenden wirtschaftlichen Erfolg (z.B. im Falle mehrerer aufeinanderfolgender Verlustjahre) kaum möglich sein, die finanzielle Stabilität eines Unternehmens zu wahren. Dennoch gibt es auch zahlreiche Spannungsverhältnisse und Gestaltungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen diesen Zielen (Stichwort: Leverage-Effekt)<sup>2</sup>, weshalb es üblich ist, zwischen beiden zu unterscheiden.

**Maßnahmen** müssen schließlich dazu dienen, die Ziele zu erreichen und den Weg dorthin möglichst konkret zu strukturieren. Insbesondere bedeutet dies, dass Klarheit darüber herrschen muss, wer was bis wann zu tun hat. Dies ist entsprechend zu dokumentieren. Bewährt hat sich dies in einer Form wie der folgenden:

Bezeichnung der Maßnahme	Hintergrund/ abgeleitet aus ...	Verantwortliche		Termin bzw. Dauer	Ergebniswirkung		Erforderliches Personal (Köpfe)	Erforderliche Investitionen (TEUR)
		Hauptverantwortlicher	Eingebunden		Jahr 1	Jahr 2		

Abb. A.3: Beispielhafter operativer Maßnahmenplan

Hinsichtlich der zu setzenden Ziele und der hieraus abgeleiteten Maßnahmen durchläuft jeder Planungsprozess mehrere **Phasen**:

- **Analyse des Istzustandes und Problemidentifikation:** Jede Planung muss mit einem Verständnis für die aktuelle Ausgangslage starten. Wo steht das Unternehmen heute am Markt? Mit welchen Ansprüchen ist es seitens seiner Stakeholder konfrontiert? Hierfür kommen die klassischen Instrumente der Unternehmens- und Umfeldanalyse zur Anwendung. Entscheidendes Ergebnis ist die Problemidentifikation – der Widerspruch zwischen dem (Ziel-)Zustand, zu dem hin sich das Unternehmen entwickeln soll, was also als wünschenswert erachtet wird (oder auch: was bewusst nicht eintreten soll), und seinem momentanen (Ist-)Zustand.
- **Analyse und Bewertung der realisierbaren Möglichkeiten (Szenarien):** Für die Veränderung vom aktuellen Istzustand hin zum gewünschten Zielzustand steht eine Vielzahl an Möglichkeiten offen: bspw. unterschiedliche Zielsetzungen (Qualitäts- oder Kostenführerschaft etc.) oder eine Vielzahl an Maßnahmen, um zu den gesetzten Zielen zu gelangen (neue Produkte schaffen, die Qualität bestehender Produkte erhöhen, internationale Märkte erschließen etc.). Die offenstehenden Möglichkeiten sind in einem ersten Schritt stets zu identifizieren und anschließend anhand eines Bewertungsrasters zu beurteilen: Welche Alternative ist am vielversprechendsten?

<sup>2</sup> Der Leverage-Effekt bezeichnet eine sog. „Hebelwirkung“ der Fremdkapitalquote auf die Eigenkapitalrentabilität: Durch den vermehrten Einsatz von Fremdkapital in der Unternehmensfinanzierung kann unter gewissen Voraussetzungen die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden.

- **Entscheidung:** Entscheiden bedeutet, zwischen zwei oder mehreren Optionen zu wählen. Es ist eine der zentralen Führungsaufgaben, solche Entscheidungen zu treffen und in Folge die Konsequenzen daraus zu tragen. Je besser die Entscheidungen in den vorhergehenden Prozessphasen vorbereitet worden sind, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie zum Erfolg führen. Aber auch gut vorbereitete Entscheidungen können sich ex post als falsch herausstellen. Ein sorgfältiger Planungsprozess begünstigt damit v.a. die Wahrscheinlichkeit guter Entscheidungen und ermöglicht es, aus Fehlern zu lernen – was allerdings bereits einen großen Mehrwert darstellt. Planung ersetzt somit den Zufall durch den Irrtum.<sup>3</sup> Dabei ist aber nicht zuletzt auch die Verbindlichkeit der getroffenen Entscheidungen ein wichtiger Faktor.

**Der Controlling-Kreislauf ist nie abgeschlossen**, jedes Unternehmen beschäftigt sich daher auch laufend mit Planung und seinem Planungsprozess, zu manchen Zeiten jedoch intensiver als zu anderen Zeiten. Die eintretenden Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen liefern wieder wichtiges Feedback zur Güte der Entscheidungsvorbereitung und können so einen Lernprozess für zukünftige Entscheidungen in Gang setzen. Hiermit schließt sich der Controlling-Kreislauf, wie er in der Einleitung dargestellt wurde.

Zusammengefasst werden also mit der Unternehmensplanung folgende Ziele verfolgt:

- **Erfolgssicherung**, indem Klarheit darüber geschaffen wird, an welchen Maßstäben dieser Erfolg bemessen wird, und man sich intensiv mit dem Weg dorthin befasst;
- **Risikohandhabung**, da im Rahmen der Unternehmensplanung auch Unsicherheiten, Eventualitäten und Gefahren identifiziert werden können – und das Unternehmen auf dieser Grundlage bereits frühzeitig Vorkehrungen dagegen treffen kann;
- **Flexibilitätserhöhung**, da mehrere Möglichkeiten aufgezeigt werden können und das Unternehmen bereits frühzeitig aus diesen wählen kann – je früher die Auseinandersetzung damit, umso mehr Optionen stehen i.d.R. offen;
- **Komplexitätsreduktion**, indem ein strukturierter Weg zur Erreichung der Unternehmensziele ausgearbeitet und verfolgt wird, wodurch sich das Unternehmen besser auf diesen fokussieren kann und daneben so manchen „leeren Kilometer“ spart.

In Zeiten, die von einem solch hohen Maße an **Volatilität und (vermeintlicher) Unvorhersehbarkeit** geprägt sind, wie es den gegenwärtigen nachgesagt wird, wird häufig der Sinn bzw. der Nutzen der Unternehmensplanung in Zweifel gezogen. Dennoch zeigt sich bei differenzierter Betrachtung, dass gerade die soeben angeführten Ziele und die damit verbundenen Vorteile in einem solchen Umfeld besonders wertvolle sind. Das zielgerichtete Orientieren in einem unvorhersehbaren Umfeld ist darüber hinaus nicht nur Notwendigkeit, sondern auch Erfolgsfaktor geworden. Und wenn man sich auf die Kernfragen der Unternehmensplanung besinnt, die sich mit Fragen nach den Zielen und Erfolgsfaktoren, nach den Maßnahmen und den dafür benötigten Ressourcen be-

---

3 Eine Weisheit, die fester Bestandteil des betriebswirtschaftlichen Phrasenschatzes ist, in ihren Ursprüngen aber u.a. *Albert Einstein* oder *Peter Ustinov* zugeschrieben wird. Irrtum ist im Gegensatz zum Zufall mit dem Vorteil verbunden, dass man seine Gründe aufarbeiten und somit für zukünftige Entscheidungssituationen besser vorbereitet sein kann.

fassen, nicht aber mit vermeintlich determinierten Detailplanungen auf Nachkomma-Stelle, so zeigt sich, dass sich auch heute noch viel mehr sinnvoll planen und in Folge kontrollieren lässt, als es häufig den Anschein hat. Die damit adressierten Fragen sind nämlich allgemeingültige, solche der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Die „Abschaffung der klassischen Unternehmensplanung“ wird somit aus heutiger Sicht noch einige Zeit auf sich warten lassen.

### 1.2. Elemente der Unternehmensplanung

In Literatur und Praxis finden sich viele verschiedene Zugänge zur **Einteilung der Unternehmensplanung**, wobei jede dieser Einteilungen andere Aspekte in den Vordergrund rückt. Die gängigsten Kriterien hierfür sind der Planungszeitraum, die Planungsoperationalität und der Geltungsbereich der Planung. Bei der hieraus folgenden feingliedrigen Unterteilung kann jeder identifizierte Teilbereich hinsichtlich seiner Besonderheiten betrachtet und gestaltet werden; allerdings bleibt die Unternehmensplanung stets ein „großes Ganzes“ mit einem untrennbaren Zusammenhang zwischen allen Teilbereichen. Diese sind in Folge daher auch zu koordinieren.

Weit verbreitet ist die Einteilung nach dem **Planungszeitraum**. Hier ist eine Dreiteilung in Langfristplanung, Mittelfristplanung und Kurzfristplanung üblich. Die Grenzen zwischen diesen drei Teilbereichen sind jedoch fließende. In der Praxis wird oftmals die Auffassung vertreten, dass die Kurzfristplanung einen Zeitraum von bis zu einem Jahr abbildet, die Mittelfristplanung drei bis fünf Jahre in die Zukunft reicht und anschließend in die Langfristplanung übergeht. Diese pauschalierende Einteilung nach letztlich willkürlich festgelegten Grenzwerten ist zwar als grober Richtwert für die gängige Praxis geeignet, jedoch in konzeptioneller Hinsicht zu hinterfragen. Die Frage, was aus Sicht eines Unternehmens langfristig und was kurzfristig ist, wird sich vielmehr an den konkreten Rahmenbedingungen des Handelns, insbesondere an den Spezifika der jeweiligen Branche, orientieren müssen.

In einem dynamischen Unternehmensumfeld, das durch laufende Veränderungen gekennzeichnet ist und in dem bspw. ständig Produkt- oder Geschäftsmodellinnovationen die Spielregeln maßgeblich beeinflussen, kann bereits ein Zeitraum von zwei bis drei Jahren in der Zukunft als langfristig angesehen werden (bei Start-ups ist dies oftmals schon für ein halbes Jahr der Fall); umgekehrt gibt es auch Branchen, die sich in diesen Punkt durch eine besondere Stabilität kennzeichnen, sodass wesentlich längere Zeiträume für diese Langfrist-Grenze in Betracht kommen. Sinnvoll ist daher, die Frage hinsichtlich der Einteilung des Planungszeitraumes bspw. an die **Produkt- oder Geschäftsmodellzyklen** zu koppeln – bzw. an die unten dargestellte Einteilung nach Planungsoperationalität. Bei einer Koppelung an Produktzyklen könnte eine Grenzziehung bspw. wie folgt aussehen:

- **Langfristplanung:** von der Entwicklung bis zum Ende des Lebenszyklus einer Produktgeneration;
- **Mittelfristplanung:** von der Entwicklung bis zur Realisation einer Produktgeneration;

- **Kurzfristplanung:** Teilsequenzen aus der Entwicklungsphase bzw. aus dem Lebenszyklus einer Produktgeneration, bspw. bemessen an der Frage: Innerhalb welchen Zeitraumes ist es möglich, in diese einzugreifen und Anpassungen vorzunehmen? Eine Orientierung erfolgt hier auch pragmatisch an den Realisationszyklen des in der Bilanz ausgewiesenen Umlaufvermögens.

Dem steht allerdings z.T. die Gepflogenheit entgegen, die Kurzfristplanung an dem **buchhalterischen Jahresabschluss** zu orientieren, der i.d.R. ein Geschäftsjahr umfasst. Diesfalls gerät die Aufgabe in den Fokus, die Steuerung des Geschäftsergebnisses zu ermöglichen – was mit dem Begriff des „Budgets“ in den Vordergrund gerückt wird. Freilich wird dieses Geschäftsergebnis im Wesentlichen von den Produkten des Unternehmens und den diesbezüglich getroffenen Entscheidungen bestimmt sein. Somit weist auch dieser Zugang zahlreiche Schnittmengen zur obigen Abgrenzung auf. Letztlich ist er aber primär ein pragmatisches Zugeständnis an die faktisch hohe Relevanz der Finanz(/Buchhaltungs)zahlen zu verstehen.

In enger Verbindung hiermit steht die Einteilung nach **Planungsoperationalität**. Hier erfolgt eine Unterscheidung nach strategischer und operativer Unternehmensplanung. Vereinzelt wird auch von einer taktischen Unternehmensplanung gesprochen, die allerdings in sehr unterschiedlicher Bedeutung verwendet wird – manchmal als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Unternehmensplanung (i.S.d. Mittelfristplanung), manchmal als ein Teilbereich der operativen Unternehmensplanung. Um dieser Begriffsverwirrung vorzubeugen, ist von der Verwendung dieses Begriffes – dem ohnedies in der Praxis nur geringe Bedeutung zukommt – abzuraten.

Im Fokus steht wiederum der Handlungsbereich des Unternehmens, d.h. mit welchen Fragen es sich befassen muss und an welchen zentralen Erfolgsmaßstäben es sich hierbei orientiert:

- **Strategische Unternehmensplanung:** Hier steht die Schaffung und Sicherung von Erfolgspotenzialen im Fokus. Erfolgspotenziale sind Fähigkeiten, die zu dauerhaften Erfolgen des Unternehmens führen sollen. Ein solches liegt z.B. bei einer im Vergleich zum Wettbewerb überlegenen Kundenbindung vor. Hierfür hat sich die Unternehmensführung etwa mit der Produktqualität, mit laufenden Innovationen etc. zu befassen.
- **Operative Unternehmensplanung:** In ihrem Rahmen steht die Frage im Vordergrund, wie gut es dem Unternehmen gelingt, seine Erfolgspotenziale zu realisieren. Dies wird am (buchhalterischen) Erfolg und in Folge an der Liquidität des Unternehmens bemessen.

Beiden bisher dargestellten Einteilungen zufolge gibt es einen klaren **Zusammenhang zwischen den verschiedenen Ebenen der Planung**: von der Langfrist- zur Kurzfristplanung bzw. von der strategischen zur operativen Unternehmensplanung. Der Handlungsspielraum bzw. die notwendigen Entscheidungen auf der operativen/kurzfristigen Ebene werden im Wesentlichen davon bestimmt, wie viel und wie rechtzeitig das Unternehmen die Probleme auf der strategischen/langfristigen Ebene angegangen und gelöst hat. Wurden entsprechende Erfolgspotenziale „gesät“, können diese auf operativer

Ebene „abgeerntet“ werden, und das Unternehmen verfügt über Spielraum z.B. im Hinblick auf neue Produktentwicklungen. Fehlt es demgegenüber an Erfolgspotenzialen, weil in diese nicht rechtzeitig investiert wurde oder weil Entwicklungen falsch eingeschätzt wurden, so kann auf operativer Ebene das Überleben des Unternehmens in Gefahr stehen, da bspw. nicht ausreichend Mittel mit den bestehenden Produkten erwirtschaftet werden können, um die Liquidität des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Über neue Produktentwicklungen braucht man sich unter diesen Rahmenbedingungen erst gar keine Gedanken machen. Dies zeigt schließlich, dass die Verbindung zwischen den Planungsebenen keine Einbahnstraße ist, sondern dass auch die operative/kurzfristige Ebene auf die strategische/langfristige Ebene Auswirkungen hat – i.S. einer Rückkopplung. Damit wird wiederum die Notwendigkeit ihrer – zeitlichen – Koordination unterstrichen.

Schließlich sind die Inhalte der Unternehmensplanung auch in Form von Zielen und daraus abgeleiteten Maßnahmenplänen zu konkretisieren. Diese sind auf die verschiedenen **Unternehmens- bzw. Geltungsbereiche** anzupassen. Man unterscheidet hier zwei Zugangsmöglichkeiten:

- **Funktionale Pläne:** In Unternehmen mit einer verrichtungsorientierten Aufbaustruktur (z.B. Produktion, Verwaltung, Vertrieb etc.) kommt dieser Zuteilung zentrale Bedeutung zu. Es sind so Teilpläne für die einzelnen Schritte im Wertschöpfungsprozess zu formulieren, vom Beschaffungsplan zum Produktionsplan zum Verwaltungsplan etc.
- **Divisionale Pläne:** Im Falle einer objektorientierten Aufbaustruktur (zentrale Verwaltung, Unternehmensbereiche etc.) sind die Pläne zunächst für die verschiedenen Divisionen zu formulieren: ein Plan für die zentrale Verwaltung, ein Plan für Geschäftsbereich 1, ein Plan für Geschäftsbereich 2 etc. In Konzernstrukturen stellen einzelne einbezogene Unternehmen mitunter solche Divisionen bzw. Geschäftsbereiche dar, die eine gesonderte Abbildung im Rahmen der Gesamt-Konzernplanung erfahren. Innerhalb solcher Divisionen kann eine weitere divisionale bzw. in Folge auch funktionale Untergliederung erfolgen.

Während bei großen Unternehmen die divisionale Unterteilung einen hohen Stellenwert einnimmt, findet sie bei kleineren Unternehmen häufig kein Anwendungsgebiet, da diese zumeist über keine derartig aufgefächerte Aufbaustruktur verfügen. Beide Zugangsmöglichkeiten schließen einander aber grds. nicht aus, sondern sind **komplementär** zu betrachten. Auch bei divisionaler Gliederung werden zu einem gewissen Zeitpunkt funktionale Pläne innerhalb der Divisionen zu erstellen sein, um die Planung durchführen zu können. Häufig werden sich dabei aber Zielvorgaben auf divisionaler und auf funktionaler Ebene sich gegenüberstehen und deshalb auszubalancieren sein, was die Komplexität dieser Strukturen erhöht.

Insbesondere in größeren Unternehmen verläuft der Planungsprozess daher auf mehreren Ebenen, wie sie oben bereits dargestellt wurden. Auf jeder dieser Ebenen stehen andere Ziele im Vordergrund:



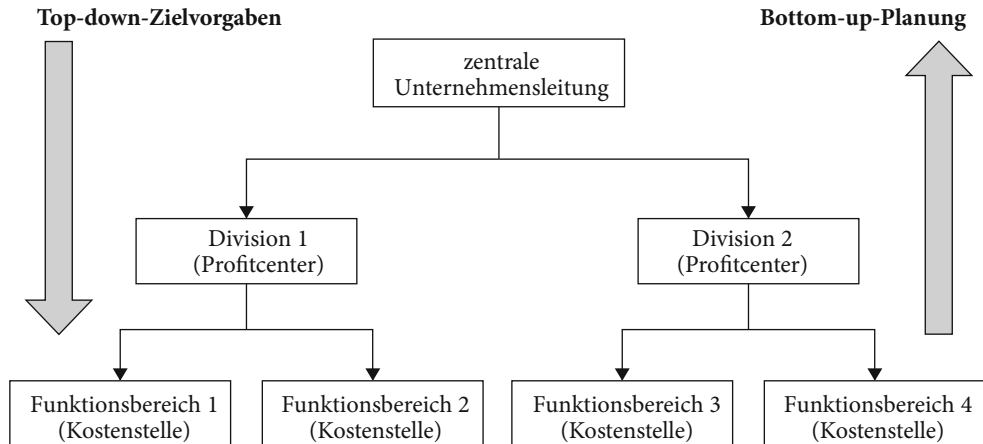


Abb. A.4: Hierarchie und Zusammenspiel innerhalb der Unternehmensplanung

Die Untergliederung in mehrere Planungsebenen hat im Hinblick auf den Gestaltungsbereich so weit zu erfolgen, bis die relevanten Handlungsebenen im Unternehmen, auf denen erfolgskritische Entscheidungen zu treffen sind, bestmögliche Abbildung finden. Dabei ist insbesondere auf die **Verantwortungsbereiche von Führungskräften** abzustellen, wie sie bspw. in Organigrammen dokumentiert sind. Diesen werden damit Ziele und Kompetenzen vorgegeben, die anschließend einer laufenden Kontrolle (bspw. in Form eines Soll-Ist-Vergleiches) unterzogen werden. Ihre Entscheidungsmöglichkeiten und deren Konsequenzen werden so abgebildet. Auch hier spielt eine Koordination der verschiedenen Planungsebenen eine Rolle, wobei man von einer vertikalen Koordination spricht (Kapitel A.1.4.1.).

Gesondert betrachtet werden häufig **Projekt- oder Maßnahmenbudgets**, v.a. wenn diese mehrere funktionale oder divisionale Verantwortungsbereiche gleichzeitig berühren. Beispiele hierfür sind etwa Budgets für Aufwands- oder Investitionsprojekte. In Abhängigkeit von den Verantwortlichen für diese Projekte oder Maßnahmen bzw. ihre Auswirkungen in den verschiedenen Funktionen oder Divisionen des planenden Unternehmens können sie aber auch in funktionale oder divisionale Verantwortungsbereichen integriert, d.h. nicht gesondert abgebildet werden.

Planung kann **top-down oder bottom-up** erfolgen. Im ersten Fall legt die Unternehmensführung die obersten Ziele fest, und diese werden anschließend auf die verschiedenen Unternehmensbereiche heruntergebrochen, die diese Ziele in ihren Plänen zu berücksichtigen haben. Im zweiten Fall erstellen zunächst die Unternehmensbereiche ihre Pläne auf Grundlage der eigenen Zielvorstellungen; diese werden anschließend zusammengeführt und das Gesamtergebnis wird beurteilt. Effizienter ist hier natürlich das Top-down-Verfahren, da so manche Abstimmungsschleife vermieden werden kann. Dies erfordert aber ein entsprechendes Commitment seitens der Unternehmensführung zu klar ausgesprochenen Zielen, was in der Praxis nicht immer der Fall ist (siehe dazu ausführlich Kapitel B.6.1.).