

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG

2 PLANUNG

2.1 Die strategische Planung

2.2 Die operative Planung

3 INSTRUMENTE DER STRATEGISCHEN PLANUNG IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

3.1 Die Unternehmensanalyse

3.1.1 Die Potentialanalyse

3.1.2 Die Stärken- und Schwächenanalyse

3.1.3 Die Lückenanalyse

3.2 Die Konkurrentenanalyse

3.3 Die Marktanalyse

3.4 Die Umweltanalyse

4 INSTRUMENTE DER STRATEGISCHEN PLANUNG, DIE FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN WENIGER GEEIGNET SIND

4.1 Die Branchenanalyse

4.2 Die Erfahrungskurvenanalyse

4.3 PIMS

4.4 Instrumente zur expliziten Berücksichtigung der Unsicherheit

4.5 Der Produktlebenszyklus

4.6 Portfolio-Methoden

4.7 Die Szenario-Technik

4.8 Die Wertschöpfungskette nach Porter

5 INSTRUMENTE DER OPERATIVEN PLANUNG IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

5.1 Die Wirtschaftlichkeitsprüfung

5.1.1 Die Break-even-Analyse

5.1.2 Die Investitionsrechnung

5.1.3 Die Kennzahlenanalyse

5.2 Die Beschaffungsplanung

5.3 Die Produktionsplanung

5.4 Die Absatzplanung

5.5 Die Finanzplanung

5.6 Die Investitionsplanung

5.7 Die Kostenplanung

5.8 Die Personalplanung

5.9 Die Forschungs- und Entwicklungsplanung

5.10 Die Budgetierung

6 SCHLUßWORT

1 Einleitung

Diese Hausarbeit soll eine Übersicht über die Instrumente der Planung in mittelständischen Unternehmen geben.

Unter einem mittelständischem Unternehmen versteht man Betriebe, die zw. 50 und 500 Arbeitnehmer beschäftigen.

Planungsinstrumente unterstützen die Planung in jeder ihrer Phasen. Sie reichen von einfachen Methoden der Visualisierung über relativ unstrukturierte Kreativitätstechniken bis zu systematisch-analytischen Bewertungsmethoden; eine computergestützte Unternehmensplanung ist ebenfalls möglich.

Da eine Vielzahl von Planungsinstrumenten existiert, können in dieser Hausarbeit nur die relevantesten aufgeführt werden.

2 Planung

Planung ist die gedankliche Verfolgung verschiedener künftig zu realisierender Handlungsalternativen. Sie hat die Aufgabe, alle relevanten Entwicklungen und

Tatbestände so früh wie möglich aufzudecken, Risiken sichtbar zu machen und darauf hinzuwirken, daß bei der Entscheidung die wichtigsten Einflußgrößen berücksichtigt werden.

Planung ist ein zukunftsorientierter, zielorientierter und informationsverarbeitender Prozeß. Die Planung gliedert sich in die strategische und in die operative Planung.

2.1 Die strategische Planung

Die strategische Planung bestimmt die Strategien für das Unternehmen und seine Teilbereiche für die nächsten 5 - 10 Jahre, bzw. für noch längere Zeiträume. Sie umfaßt die Faktoren, Quellen und Tätigkeiten des Unternehmens, aus denen der Erfolg resultiert. Diese Potentiale liegen innerhalb des Unternehmens. Sie zu erkennen, neue zu schaffen, sich nutzbar zu machen und zu erhalten, ist die Aufgabe der strategischen Planung.

2.2 Die operative Planung

Die Aufgabe der operativen Planung besteht nun darin, die Vorgaben bzw. die Entscheidungen der strategischen Planung in Vorgaben bzw. Einzelmaßnahmen der Teilbereiche des Unternehmens umzuformen. Man kann die operative Planung nochmals in Rahmenplanung und Detailplanung unterteilen, wobei die Rahmenplanung mittelfristigen Charakter (1 - 4 Jahre) hat und die Detailplanung, welche einen kurzfristigen Charakter (bis zu 1 Jahr) hat. Man kann also sagen, daß die operative Planung die strategische Planung im kurz- und mittelfristigen Bereich konkretisiert. Die operative Planung ist also ein System von Teilplänen. Ein operativer Plan ist ein Ziel- und Maßnahmenplan. Er enthält in detaillierter Form Angaben über die jeweiligen Einzelziele und die für die Erreichung dieser Ziele wichtigen Maßnahmen.

3 Instrumente der strategischen Planung in mittelständischen Unternehmen

Am Anfang der strategischen Planung steht die Analyse der gegenwärtigen Unternehmenssituation. Sie umfaßt die Unternehmensanalyse mit ihren folgenden Teilanalysen.

3.1 Die Unternehmensanalyse

Bei der Unternehmensanalyse kommt es zunächst darauf an, ein realistisches Bild

des Unternehmens zu zeichnen. Dabei legt man besonderen Wert auf die Herausarbeitung seiner Potentiale, seiner Stärken und Schwächen und seiner Leistungsfähigkeit. Durch die Potential- und Lückenanalyse sowie die Analyse der Stärken und Schwächen eines Unternehmens können weitere Charakteristika ermittelt werden. Diese Elemente der Unternehmenssituation sollten auch in mittelständischen Unternehmen zum Gegenstand der Analyse gemacht werden.)

3.1.1 Die Potentialanalyse

Unter den Potentialen eines Unternehmens versteht man seine Stärken (seine Ressourcen), die anzeigen, wo sich seine Kompetenzen befinden. Sollen sie erkannt werden, müssen alle Funktionsbereiche des Unternehmens analysiert werden. z.B. Produktion, Personal, Finanzen und Bereiche mit Einflußmöglichkeiten auf andere Stellen. Die Informationsquellen für die Durchführung der Potentialanalyse sind u.a.: internes und externes Rechnungswesen, Statistiken, Controllerberichte und Hausmitteilungen. Es handelt sich bei der Potentialanalyse also im wesentlichen um eine Bestandsaufnahme der elementaren und dispositiven Faktoren eines Unternehmens.)

3.1.2 Die Stärken- und Schwächenanalyse

Sie ist eine wichtige Ergänzung der Potentialanalyse, sie analysiert und bewertet die Ressourcen eines Unternehmens im Vergleich mit den bedeutendsten Konkurrenten. Die Stärken- und Schwächenanalyse will die in der Vergangenheit und Gegenwart festgestellten Stärken (Vorteile) und Schwächen (Nachteile) auf deren Ursachen hin untersuchen, und möglichst auch einen Zukunftsbezug herstellen. Ebenso wie bei der Potentialanalyse hat es sich in der Praxis als zweckmäßig erwiesen, funktionsbezogen vorzugehen, denn dies bietet den Vorteil, innerhalb eines Funktionsbereiches beliebig differenzieren zu können.)

3.1.3 Die Lückenanalyse

Im allgemeinen bezeichnet eine Lücke die Differenz zw. einem angestrebten und einem bereits erreichten Zustand. Liegt die erhoffte Zielerreichung unter der geplanten Zielerreichung, so liegt eine Ziellücke (Gap) vor. Gegenstand der Lückenanalyse ist nun die Untersuchung des Abstandes zw. der oberen und der unteren Begrenzung der Lücke. Die untere Begrenzung ergibt sich aus dem Verlauf des Basisgeschäftes, die obere Begrenzung wird als Entwicklungsgrenze bezeichnet. Je nachdem, mit was man den Abstand mißt, kann man Umsatz-, Gewinn- oder Leistungslücken erhalten. Die Lückenanalyse kann aber auch dazu dienen, zu überprüfen, welche Möglichkeiten sich bieten, um die festgestellte Lücke zu schließen. Hierbei ist zw. der operativen und der strategischen Lücke zu unterscheiden. Die operative Lücke kann man durch handeln mit den alten Produkten auf den alten Märkten schließen, bei der strategischen ist dies nur durch neue Produkte und/oder neue Märkte möglich.)

3.2 Die Konkurrentenanalyse

Die Konkurrentenanalyse ist ebenfalls ein wichtiges Instrument um Aufschlüsse über strategische Entscheidungen zu finden. Auch ein mittelständisches Unternehmen muß Informationen darüber gewinnen, ob es in entscheidenden Punkten sehr viel günstiger oder ungünstiger als der Hauptkonkurrent dasteht.

Die Konkurrentenanalyse hat die Aufgabe, mögl. viele Informationen über die Mitbewerber zu sammeln und zu bewerten. Diese Ergebnisse ermöglichen dem analysierenden Unternehmen das Leistungsangebot und die entscheidenden Aktivitäten der wichtigsten Konkurrenten kennenzulernen, um die eigenen Möglichkeiten auf dem Markt richtig einzuschätzen. Neben gegenwärtigen

Mitbewerbern sollten nach Möglichkeit auch potentielle Konkurrenten in die Analyse einbezogen werden

Die Konkurrentenanalyse umfaßt alle Bereiche, die Stärken und Schwächen der Konkurrenten erkennen lassen. Die Hauptaufgabe ist, einen Vergleich der eigenen Möglichkeiten mit denen der Mitbewerber herzustellen.)

3.3 Die Marktanalyse

Nach der Konkurrentenanalyse ist die Marktanalyse ebenfalls ein für mittelständische Unternehmen wichtiges Instrument. Die Vorzüge der Marktanalyse liegen einerseits in der relativ leichten Handhabung und andererseits in dem unmittelbaren Anwendungsbezug. Damit mittelständische Unternehmen z. B. die Vorteile einer gezielten Marktnischenpolitik ausschöpfen können, sind sie auf eine z.B. tiefergehende Untersuchung der jeweiligen Marktsegmente angewiesen. Und hier zeigt sich dann auch wieder die Stärke der mittelständischen Unternehmen, flexibler als Großunternehmen auf z.B. veränderte Kundenwünsche eingehen zu können.

Unter Marktanalyse wird die Untersuchung der Eigenschaften abgegrenzter Märkte, Teilmärkte oder Marktsegmente verstanden. Die Marktanalyse verbindet die Nachfrageseite mit dem eigenen Leistungsangebot und dem der Konkurrenten. Man analysiert also den Absatzmarkt.

Mit Hilfe der Marktanalyse sollen Informationen über Struktur und Veränderungen der betrachteten Märkte gewonnen werden. Deshalb werden folgende

Elemente besonders betrachtet: Marktvolumen, -potential, -wachstum, -anteil, fremde Marktanteile, bisherige und erwartete Preisentwicklung sowie Ausgestaltung der weiteren Marketinginstrumente.)

3.4 Die Umweltanalyse

Sie ist für mittelständische Unternehmen ebenfalls wieder von Bedeutung, da für Innovationen und Zukunftssicherung wichtige Forschungs- und Entwicklungs-ergebnisse in die strategische Planung mitaufgenommen werden können.

Sie umfaßt die Prognose der technischen, politischen, wirtschaftliche und der sozio-kulturellen Entwicklung. Im Rahmen dieser Analyse sind z.B. die Fragen von Bedeutung, ob ein neuer Technologieschub bevorsteht, wie sich die Bevölkerungsstruktur ändert u.v.m.

4 Instrumente der strategischen Planung, die für mittelständische Unternehmen weniger geeignet sind

Sie sollen hier der Vollständigkeit halber und zum Gegensatz im Bezug auf die Planung der Großunternehmen in aller Kürze erwähnt werden.

4.1 Die Branchenanalyse

Sie verwendet die gleichen Techniken wie die Konkurrentenanalyse. In Arbeits-

blättern und Checklisten werden die wichtigsten Branchendaten erfaßt. Die Bewertung der Analyseobjekte ergibt das Branchenprofil. Im Rahmen der Branchenanalyse werden die Situation und die Entwicklungspotentiale der Branche, in der das Unternehmen tätig ist analysiert.

Die Branchenanalyse ist für mittelständische Unternehmen weniger geeignet, da sie in der Regel keine Produkte herstellen, die als Substitutionsgüter von anderen Vertretern der Branche erzeugt werden.)

4.2 Die Erfahrungskurvenanalyse

Bei der Erfahrungskurve handelt es sich um eine Konzeption, die Entwicklung der Kosten in Abhängigkeit von der produzierten Menge beschreibt. Es ist zu erwarten, das die Stückkosten im Zeitablauf nicht konstant bleiben.

Die Erfahrungskurve beschreibt den Zusammenhang zw. der insgesamt produzierten Menge eines Produkts und den realen Stückkosten. Dieses Planungsverfahren ist für mittelständische Unternehmen nur von theoretischem Interesse, da die Theorie der Erfahrungskurve auf Annahmen über den Zusammenhang von realen Stückkosten und kumulierten Produktionsmenge beruht, die eher in großen Unternehmen gegeben sind.)

4.3 PIMS

Dies ist die Abkürzung für Profit Impact of Market Strategy. Hier sollen aus einer möglichst großen Anzahl von strategischen Geschäftsfeldern Gesetzmäßigkeiten (laws of the market place) abgeleitet werden, die den Erfolg dieser Art von Geschäften bestimmen. Diese Gesetze sollen zu generellen und branchenunabhängigen Empfehlungen für den Entwurf von Strategien führen. Das Herzstück des PIMS-Programmes bilden die verschiedenen Datenbanken, in denen die Erfahrungen der Mitgliedsunternehmen gespeichert werden. Die Anwendung des PIMS-Programmes scheidet aus naheliegenden Gründen aus, da mittelständische Unternehmen keinen Einfluß auf die „laws of the market place“ anstreben und meist nicht in strategische Geschäftseinheiten gegliedert sind.)

4.4 Instrumente zur expliziten Berücksichtigung der Unsicherheit

Dies sind: Das Korrekturverfahren, die Sensitivitätsanalyse, die Risikoanalyse und die Simulationstechnik.

Für diese Techniken muß ein gewisses Maß an „Know-how“ auf formal-mathematischem Gebiet vorhanden sein, da hier z.B. mit der Wahrscheinlichkeitsverteilung und der Ereignisbaumtechnik gearbeitet wird. Deshalb werden die oben genannten Techniken in mittelständischen Unternehmen nicht angewendet werden, es fehlt an dem bereits erwähnten „Know-how“.)

4.5 Der Produktlebenszyklus

Es wird davon ausgegangen, daß die Nachfrage nach einem Produkt von seiner Entstehung aus gesehen unterschiedliche Sättigungsphasen bis zu dem Zeitpunkt durchläuft, wo es vom Markt verschwindet. Die Bedeutung des Produktlebenszyklus ist aber relativ gering, da nur wenige Objektentwicklungen dem idealisierten Verlauf des Produktlebenszyklus folgen und es äußerst schwierig ist, die Position des Objektes im Lebenszyklus zu bestimmen.)

4.6 Portfolio-Methoden

Die Portfoliotechnik ist ein Instrument, mit dessen Hilfe das Unternehmen die Ressourcen effizient auf die Bereiche verteilen soll, in denen die Markt-aussichten besonders günstig sind und das Unternehmen besondere Stärken aufweist. Die Portfoliotechnik erlaubt die Darstellung von strategischen Geschäftseinheiten in Abhängigkeit von 2 wesentlichen Einflußgrößen.

Dabei wird in der Regel eine 2-dimensionale Matrix verwendet, wobei die Achsen mit unterschiedliche Kriterien versehen werden. Am häufigsten findet man die 4-Felder-Matrix des Boston-Portfolios und die 9-Felder-Matrix des Mc-Kinsey-Portfolios. Der Einsatz der verschiedenen Portfolio-Methoden findet auch dort seine Grenzen, wo z.B. der relative Marktanteil im relevanten Markt niedrig ist und der Vergleich mit der Branchenattraktivität kaum neue Einsichten verspricht.)

4.7 Die Szenario-Technik

Sie geht von der Analyse der gegenwärtigen Situation aus, ermittelt die wichtigsten Einflußgrößen, definiert Kenngrößen für die Umfeldler und führt über Prognosen dieser Kenngrößen zu alternativen widerspruchsfreien Zukunftsbildern. Es ist das Ziel der Szenario-Technik, das heute vorhandene Wissen über mögliche Trends und Brüche in der Entwicklung der Umwelt zu sammeln und deren potentielle Auswirkungen auf geplante Strategien zu

untersuchen. Da die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter des Szenario-Teams hoch sind, kann diese Aufgabe in der Regel nur von einem Team hochqualifizierter Fachleute bewältigt werden. das ist mit einer der Gründe, warum diese Technik nicht in mittelständischen Unternehmen angewendet wird.)

4.8 Die Wertschöpfungskette nach Porter

Die Wertschöpfungskette stellt das Unternehmen, ausgehend vom Gesamtwert, als eine Kette von wertsteigernden Aktivitäten dar. Die Differenz zw. den Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten und den am Marktpreis gemessenen Kundennutzen bildet die vom Unternehmen erzielte Gewinnspanne. Zweck der

Wertschöpfungskette nach Porter ist, daß alle Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf ihren Beitrag zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse untersucht werden. Diese Analyse soll dann Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen, um gegenüber den Konkurrenten Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Anwendung der Wertschöpfungskette nach Porter scheitert in mittelständischen Unternehmen am Umfang und der Theorie der Wertschöpfungskette.)

5 Instrumente der operativen Planung in mittelständischen Unternehmen

5.1 Die Wirtschaftlichkeitsprüfung

Die betriebliche Planung hat in besonderem Maße unter dem Vorrang der Wirtschaftlichkeit zu stehen Wenn sich auch manche Planinhalte zwangsläufig ergeben und unabhängig vom Wirtschaftlichkeitsprinzip berücksichtigt werden müssen, sollte generell nicht vom Prinzip abgewichen werden. So weit wie möglich sollten für alle wesentlichen Maßnahmen Untersuchungen über deren Wirtschaftlichkeit vorgenommen werden.

Instrumente hierzu sind u.a. :

- Die Break-even-Analyse
- Die Investitionsrechnung
- Die Kennzahlenanalyse)

5.1.1 Die Break-even-Analyse

Sie dient der Ermittlung der Wirtschaftlichkeit geplanter Maßnahmen. Will die Unternehmensleitung wissen, bei welchem Umsatz, bei welchem mengen-mäßigen Absatz, bei welchem Beschäftigungsgrad Kostendeckung herrscht, wo die Verlustzone endet und die Gewinnzone beginnt, muß bei der Break-even-Punkt ermittelt werden. Der Break-even-Punkt biete u.a. für folgende Maßnahmen wichtige Aussagen: Einführung neuer Produkte oder Preisänderungen.

5.1.2 Die Investitionsrechnung

Sie soll die Wirtschaftlichkeit geplanter Investitionen feststellen. Die Fragen können im wesentlichen mit zwei Gruppen von Verfahren der Investitionsrechnung beantwortet werden, mit

den statistischen Verfahren und mit
den dynamischen Verfahren

5.1.3 Die Kennzahlenanalyse

Sie eignet sich nicht nur zur Unternehmensanalyse im Rahmen der strategischen Planung, sondern kann auch im operativen Bereich zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit eingesetzt werden.

5.2 Die Beschaffungsplanung

Voraussetzung für eine kontinuierliche Produktion ist das Vorhandensein von Rohstoffen, Halbfabrikaten etc., das durch die Beschaffungsplanung gesichert wird. Diese gliedert sich in der Regel in Einkaufsplanung und Lagerplanung.

Die Einkaufsplanung betrifft die Festlegung der Beschaffung von Gütern nach Art und Menge für die zukünftigen Perioden zur Deckung des Betrieblichen Bedarfs unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit (Ermittlung der optimalen Bestellmenge).

Die Lagerplanung regelt den Bestand an Gütern in den verschiedenen Lagern,

damit diese bei schwankender Fertigung oder Nachfrage als Puffer zwischen Produktion und Markt dienen. Die hohe Kapitalbindung erfordert eine Optimierung der Bestände, die wiederum mit Hilfe verschiedener mathematischer Verfahren und des Computers ermittelt werden können.)

5.3 Die Produktionsplanung

Sie hat die Aufgabe, das Produktionsprogramm und den Produktionsvollzug vorzubereiten. Sie beantwortet die Frage nach dem „Was“, „Wieviel“, „Wo“, „Wann“, „Womit“ und „Wie“ der Produktion. Die Gliederung der Produktionsplanung kann nach mehreren Gesichtspunkten vorgenommen werden, häufig wird eine Einteilung in Programm- und Prozeßplanung vorgenommen.

Ein Produktionsprogramm soll Zahlenangaben über Art und Menge der geplanten Produktion in zeitlicher Hinsicht und eventuell über die regionale Verteilung, sowie die erforderlichen ergänzenden quantitativen Angaben enthalten. Zusätzlich soll es Richtlinien für die Durchführung der erforderlichen Maßnahmen und Verhaltensweisen festlegen.

Hauptaufgaben der Prozeßplanung sind unter anderem:

Belieferung des Vertriebs entsprechend des Produktionsprogrammes, Anpassung an die Lagerplanung, Absicherung des Produktionsprozesses gegen Störungen u.v.m.)

5.4 Die Absatzplanung

Der Absatzplan ist die Vorausbestimmung der in einer zukünftigen Periode mit den Produkten des Unternehmens zu erzielende Umsatz nach seinen wert- und mengenmäßigen Umfang sowie nach den Orten, Quellen und Zeiten ihres Zustandekommens.

Die Grundlagen der Absatzplanung setzen sich aus folgenden Bereichen zusammen:

Untersuchung der Marktverhältnisse

Analyse des eigenen Absatzes

Aufstellen von eigenen Absatzprognosen

Sie wird oft auch als Vertriebs-, Verkaufs-, Umsatz- oder Marketingplannug bezeichnet, wenngleich sich die Inhalte decken sollten.

Ein wichtiger Teilbereich der Absatzplanung betrifft die Festlegung der absatzpolitischen Instrumente, diese sind:

Der Produktmix: Produktgestaltung, -qualität und -verpackung

Der Kontrahierungsmix: Preise, Rabatte, Zahlungs- und Lieferbedingungen

Der Distributionsmix: Wahl der Absatzwege und -formen, Service

Der Kommunikationsmix: Werbung, PR-Maßnahmen, Verkaufsförderung

5.5 Die Finanzplanung

Sie hat die Aufgabe, die finanzielle Stabilität und die ständige Zahlungsbereitschaft in künftigen Perioden zu sichern, sowie die Kapitalbeschaffung

planerisch vorzubereiten. Darüber hinaus soll sie zur Vermeidung von Überliquidität beitragen. Eine weitere Aufgabe besteht in der Minderung des Verlustrisikos. Ihren zahlenmäßigen Niederschlag findet die Finanzplanung im Finanzplan. Dieser stellt den Mittelbedarf und die vorhandenen bzw. erwarteten Mittel, also die für eine bestimmte Periode Aus- und Einzahlungen gegenüber.)

5.6 Die Investitionsplanung

Investitionen können Sach-, Finanz- oder immaterielle Investitionen sein. Für die Investitionsplanung müssen folgende Probleme geklärt werden:

Feststellung der Investitionsmöglichkeiten

Errechnung des Kapitalbedarfs

Sicherung der Kapitalbeschaffung

Investitionsentscheidung

Einbau in die Finanzplanung

Grundlage für die Entscheidungen sind z.B. Kostenvoranschläge, Wirtschaftlichkeitsberechnungen u.ä. Die einzelnen Investitionsprojekte werden zu einem

Investitionsplan integriert, der auf die anderen Teilpläne abgestimmt wird.)

5.7 Die Kostenplanung

Die Aufgabe der Kostenplanung liegt in der Vorschau und Disposition der zur Erstellung der geplanten Betriebsleistung notwendigen Kosten. Im allgemeinen werden folgende Kostenpläne aufgestellt: Beschaffungs-, Produktions-, Lager-, Vertriebs-, Personal- und Verwaltungskostenplan.

Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein der jeweiligen Teilpläne, hinzu kommen technische Verbrauchsstandards, Istzahlen der Vergangenheit und die Wirkung verschiedener Beschäftigungsgrade auf die Entwicklung der Kosten. Die Kostenplanung ist deshalb so wichtig, weil sie alle Bereiche angeht und weil nichts im Betrieb so beeinflussbar und so erfolgswirksam ist wie die Senkung der Kosten. Die Planung ist eines der wichtigsten Instrumente dafür.)

5.8 Die Personalplanung

Die Personalplanung stellt die Unternehmensleitung sehr häufig vor größere Probleme als die Planung anderer Produktionsfaktoren. Die Planungsobjekte sind nämlich keine Wirtschaftsgüter, sondern Menschen mit einer eigenen Persönlichkeit, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft. Sie können nicht beliebig gelagert, beschafft oder abgeschafft werden.

Ansonsten ist die Aufgabe der Personalplanung der Ermittlung des erforderlichen Personals nach Art (Qualifikation), Anzahl, Zeitpunkt und Dauer sowie gegebenenfalls Einsatzort, verbunden mit den sich daraus ergebenden Maßnahmen für die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung, den Personaleinsatz und der Personalfreistellung.)

5.9 Die Forschungs- und Entwicklungsplanung

Die Forschungs- und Entwicklungsplanung sollte in keinem Unternehmen vernachlässigt werden, da sie die Grundlagen für Innovationen schafft.

Aufgaben der Forschungs- und Entwicklungsplanung sind u.a.:

Ideensammlungen

Klärung betrieblicher Verwertbarkeit

Eingehen auf Kundenanforderungen

In diesem Bereich tun sich die mittelständischen Unternehmen besonders hervor, da hier meist eine Identität von Planungs- und Entscheidungsträger herrscht.)

5.10 Die Budgetierung

Ein wichtiges Instrument der kurzfristigen operativen Planung ist die Budgetierung. Sie ist das zahlenmäßige Zusammenstellen aller kurzfristigen Pläne einer Unternehmung für eine bestimmte Periode. Derartige Budgets, die auch auf Bereichsebene im Unternehmen Orientierungs- und Steuerungscharakter haben, umfassen Kosten- und/oder Leistungsgrößen. Sie geben an, welche Entwicklung die Unternehmung für den bestimmten Zeitraum vorsieht. Häufig findet man Budgets auf Kostenstellenbasis mit Vorgaben.

6 Schlußwort

Der konzeptionelle Zusammenhang von unternehmerischen Absichten, Strategien, Maßnahmen und Zielen „hängt in der Luft“, wenn er nicht von der Unternehmensspitze selbst getragen wird. Nun wird aber die unmittelbare Verantwortung der Person an der Spitze für das Wohl oder Wehe eines Unternehmens nirgendwo deutlicher sichtbar als im mittelständischen Unternehmen. Das häufig in Großunternehmen anzutreffende Auseinanderfallen von Planungs- und Entscheidungsträger tritt gerade hier nicht auf. Einmal fehlen die planungsorientierten Stäbe, zum anderen besteht die tägliche Verpflichtung, Entscheidungen zu treffen. Die Planung im mittelständischen Unternehmen weist daher meist als Charakteristikum die Identität von Planungs- und Entscheidungsträger auf. Dadurch wird natürlich auch ein höheres Maß an

Flexibilität und Schnelligkeit erreicht, wenn es um das Reagieren auf Veränderungen geht als in Großunternehmen.

Es sind über diese Identität hinaus die Eigenschaften, Grundantriebe und Strebungen der Inhaber, die über die Entwicklung des Unternehmens bestimmen. Der Drang, etwas neues zu schaffen, in selbstverantworteter Eigenständigkeit einen Betrieb aufzubauen, private Interessen hintenanzustellen und alle Kraft dem Geschehen zu widmen, dies sind die Persönlichkeitszüge, die den typischen mittelständischen Unternehmer prägen.

In diesem persönlichen Moment wurzeln auch die Stärken und Schwächen der mittelständischen Planung insgesamt. Die vorhandene oder fehlende Marketingorientierung, das Interesse oder Desinteresse am Wettbewerb, die Innovationsbereitschaft oder -abneigung der Person, sowie die Flexibilität der Person an der Spitze wirken in der einen oder anderen Weise prägend und tragen Vorbildcharakter. Es sind die ganz persönlichen Lebens- oder Berufsziele, der Mut zum Risiko, die Bereitschaft, unter Umständen auch zu scheitern, die den mittelständischen Unternehmer im Kern ausmachen und damit auch seine Überlegungen im Bezug auf die Planung in seinem Unternehmen, bzw. welche Instrumente der Planung er in seinem Unternehmen einsetzen wird.