

## **Unternehmensplanung 2020**

### **Prozesse, Methoden und Instrumente für eine „zukunftsorientierte“ Unternehmensplanung**

#### ***Integration der strategischen Ausrichtung***

Die von der Strategie gelieferten Vorgaben sollten in der operativen Planung berücksichtigt werden. Allzu oft sind operative Planungszeiträume zu stark an die Historie gebunden und fokussieren nicht maßgeblich die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Kommunikation der Strategie und konsequente Darstellung in der langfristigen Planung sind die ersten Schritte zur Operationalisierung und Kommunikation. Daraus resultierende strategische Maßnahmen sind in den operativen Planungsanlässen konsequent einzuplanen und beispielsweise Veränderungsprozesse in den Plänen adäquat zu berücksichtigen.

#### ***Interaktion mit dem Performance Management***

Budget, Planung und Forecast sollten die zentrale Rolle im unternehmensweiten Steuerungsprozess spielen. Die unterschiedlichen Funktionen der Planungsanlässe sollten im Steuerungsprozess und im Corporate Performance Management-Prozess eingesetzt werden, um den Nutzen der Planungsanlässe zu maximieren. Dazu sollten Steuerungsmethoden wie z.B. Balanced Scorecard oder Management Cockpit genutzt werden, die eine ganzheitliche Perspektive bieten.

#### ***Entfeinerung der Planung und konsequente Ausrichtung an Steuerungsgrößen***

Ein verringerter Detaillierungsgrad der Planung vermindert den Ressourcenaufwand erheblich. Gleichzeitig lässt sich eine Fokussierung auf zentrale Planungspositionen erreichen. Dabei muss im Zentrum die methodische Lösung stehen, nicht die Aufgabe. Die Identifizierung des steuerungsrelevanten, geeigneten Kennzahlensystems und die Ausrichtung der Planung auf die Kennzahlen sind die Erfolgsfaktoren.

#### ***Integration von Frühindikatoren***

Die Planung sollte - wie Forecast und damit zusammenhängendes Berichtswesen - Frühindikatoren einbeziehen, die eine klare Aussage über Entwicklungen machen und nicht den nachlaufenden Charakter der Finanzperspektive haben. Durch die Operationalisierung der Planung müssen entscheidende Indikatoren sowohl geplant als auch berichtet werden können.

#### ***Stringente Organisation des Planungsprozesses***

Grundlage einer effizienten Planung ist eine stringente Organisation der Planungsprozesse. Zentrales Hilfsmittel ist eine detaillierte Richtlinie, die den Planungsprozess unternehmensweit strukturiert und einen Rahmen für die Umsetzung setzt. Die Richtlinie legt insbesondere auch die zeitliche Abfolge des Planungsprozesses für einzelne Bereiche verbindlich fest und synchronisiert deren Tätigkeit.

### ***Planning Governance-Kommission***

Die Governance für Planungsprozesse hinsichtlich Einhaltung von Standards und Transparenz ist zu stärken. Die Einrichtung einer „Planning Governance-Kommission“ aus Controlling- und IT-Verantwortlichen, die grundlegende unternehmensweit gültige Prinzipien, Richtlinien und Anforderungen für Prozesse und IT-Systeme definiert und verteidigt, bildet das Fundament einer effektiven Planungslandschaft.

### ***Integration in der Planung***

Die Integration verschiedener Planungsanlässe bzw. Teilplanungen ist zwingend erforderlich. Je nach Planungsinhalt erfolgt dies über eine vollständige oder Eckdaten-basierte Integration. Um die effiziente Integration zu ermöglichen, sind Stabilisierung und Standardisierung der Planungsprozesse elementare Voraussetzung.

### ***Flexibilität in der Planung***

Vergessen Sie den „Single Point of Truth“, wenn es um die Zukunft geht. Flexibilität hinsichtlich veränderter Prämissen oder anderer Entwicklungen wird erreicht durch Erzeugung eines Erwartungsraums anstatt eines einzelnen Zukunftsszenarios – mehrere Szenarien werden entworfen und somit Veränderungen von Prämissen vorweggenommen. Zudem bedeutet Flexibilität in unserem Sinn nicht das Hinzufügen einer Kostenart, die gemessen am Umsatz keine Rolle spielt.

### ***Rollierender Forecast als verbessertes Steuerungsinstrument***

Zur Verbesserung der aktiven, unterjährigen Unternehmenssteuerung muss die laufende Geschäftsentwicklung überprüft und auf die Zielerreichung hin bewertet werden. Dabei wird bewusst nicht von „Jahreszielerreichung“ gesprochen. Auch wenn dies vielfach in der Praxis noch so angewandt wird – eine gute Unternehmensplanung ist nicht die Erstellung eines Erwartungswertes für das Geschäftsjahresende, denn die Unternehmenssteuerung geht darüber hinaus. Aus diesem Grund sollte die Planung als rollierende Planung mit konstantem Zeithorizont gestaltet sein. Das Geschäftsjahresende ist hier nur eine zusätzliche Möglichkeit der Auswertung.

### ***Denken Sie über permanente Planung nach***

Die Planung ist oftmals ein rein eventgetriebener Prozess. Menschen werden wenige Male im Jahr dazu bewegt, sich mit der Zukunft auseinander zu setzen. Dies führt zu mehr oder minder schlechten Ergebnissen, gepaart mit politisch motivierten Vorgehensweisen, die zu Fehlallokationen führen können. Planung sollte vielmehr im täglichen Arbeitsablauf integriert sein – dann entspricht die Planung kontinuierlich dem aktuellsten Erkenntnisstand. Etablieren Sie Planungssysteme, die die Zukunft ständig (nicht nur von Juli bis August) im Blick haben.

### ***Technischen Forecast kombiniert mit einer Planung von Maßnahmen***

Teilen Sie Ihren Forecast generell in zwei Schritte. Im ersten wird ein technischer Forecast erstellt, der durch Ist-Substitution und anhand von letztem Forecast ein realistisches Bild unter bisher eingetretenen Prämissen erstellt. Im zweiten werden Anpassungen der ausstehenden Zeiträume auf der Ebene von Maßnahmen und Prämissen integriert. So können Verschleppungstechniken minimiert und die Verantwortlichen dazu gebracht werden, Ihre Erwartungen durch Maßnahmen zu kommunizieren.

### ***Softwarelösungen bieten vieles und doch nicht alles***

Eine leistungsfähige IT-Umgebung in Verbindung mit einer Softwarelösung, die den Planungsprozess durch automatisierte Planungsroutine unterstützt, erhöht die Geschwindigkeit bei Verarbeitung und Zusammenführung der Planungsdaten. Ob dazu eine Tabellenkalkulation, ein erweitertes ERP-System oder eine dezidierte Planungssoftware eingesetzt wird, hängt von Komplexität und Dynamik des Unternehmens ab. Beachten Sie dabei die Reduzierung von Komplexität und Information und richten Sie die Systeme auf Ihr Steuerungsmodell aus – Anforderungen an stabile Prozesse, die einer Softwareimplementierung vorangehen sollten, müssen jedoch immer berücksichtigt werden.