

White Paper

Ansätze zur Optimierung der operativen Unternehmensplanung

Die wichtigsten Instrumente für eine effiziente, flexible und effektive Unternehmensplanung

Februar 2011

1. Planung als zentrales Element der Unternehmensführung

Die Wichtigkeit der Planung im Rahmen der Unternehmensführung ist allgemein unstrittig. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil des Führungssystems eines Unternehmens, da sie zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs beiträgt, indem sie die grundlegenden Funktionen Erfolgssicherung bzw. Effizienzsteigerung, Risikoerkenntnis und -reduzierung, Flexibilitätserhöhung sowie Komplexitätsreduktion erfüllt¹.

Unternehmensplanung ist daher Grundlage für die Bewältigung immer neuer Herausforderungen in einer immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt. Ursachen dafür sind neben dem technischen Fortschritt besonders gesetzliche Regulierungen, Globalisierung der Märkte und allgemein die Veränderungen der demographischen, kulturellen und ökologischen Rahmenbedingungen. Genau hier liegt auch ein wesentlicher Konflikt vor: Auf der einen Seite wächst mit zunehmender Komplexität die Notwendigkeit zur Planung, auf der anderen Seite schränken genau diese komplexen Zusammenhänge die Fähigkeit von Unternehmen zu planen eher ein².

Um diesen Konflikt zu beherrschen, haben sich in der vergangenen Jahrzehnten verschiedene Planungsansätze und -instrumente entwickelt. Es scheint daher sinnvoll, zunächst die Zusammenhänge und Unterschiede der geläufigsten Praxisinstrumente der operativen Planung zu betrachten. Im Wesentlichen sind dies die operative Planung an sich, die Budgetierung sowie das Forecasting.

Spricht man in der Praxis von Planung, wird darunter allgemein implizit die Budgetierung verstanden. Dies verwundert nicht, denn die Budgetierung ist seit über 40 Jahren der gängige Planungsstandard in europäischen Unternehmen³. Auch in diesem White Paper verwenden wir der Einfachheit halber den Begriff Planung als Oberbegriff für eine vollständige Unternehmensplanung inkl. Budgetierung und Forecasting. Trotz dieser synonymen Verwendung ist eine genauere Differenzierung der verschiedenen Begrifflichkeiten erforderlich: Während bei der Planung der Fokus auf der Aktions- und Maßnahmenplanung mit Mengen-, Zeit- und Qualitätsgrößen liegt in Verbindung mit der Willensbildung zum Erreichen der Ziele, steht bei der Budgetierung die wertmäßige Ausgestaltung dieser Maßnahmen im Vordergrund: „Im weiteren Sinne wird das Wort Budget verwendet, um den rechnerischen Teil der Planung zu kennzeichnen (die Planungsrechnung) – z.B. Absatzmengen, Umsatz, Kosten, Kopfzahlen, Leistungen. Die Budgetierung im engeren Sinne meint den Prozess der jährlichen Planung des wertmäßi-

gen Erfolgs.“⁴ Die Budgetierung ist also die Transformation von Plänen in quantifizierbare Größen⁵.

Planung und Budgetierung werden in der Praxis durch Prognosen unterstützt, diese sind Bestandteil der Erwartungsrechnung, dem sogenannten Forecasting: *„Die Erwartungsrechnung ist die logische Fortsetzung des Soll-Ist-Vergleichs. Darin werden die Erwartungen der Führungskräfte für die verbleibende Planperiode abgefragt, quantifiziert und qualifiziert, um zu erkennen, ob es bis zum Jahresende (oder bis zum Planende) gelingen wird, die festgelegten Ziele zu erreichen.“*⁶

Soll-Ist Vergleiche, die zu erreichenden Ziele sowie die Maßnahmen zusammen bilden also die Grundlage für den eigentlichen Plan.



Abbildung 1 – Zusammenspiel der Planungsaktivitäten

¹ Vgl. Wild 1974, S. 18

² Vgl. Szyperski 1973, S. 26

³ Daum, 2005, S. 19

⁴ International Group of Controlling, 1999, S. 18

⁵ Roos, 2001, S. 13

⁶ International Group of Controlling, 1999, S. 62

Vor dem Hintergrund der Dynamik und Komplexität des wirtschaftlichen Umfelds stellt sich also die entscheidende Frage, welche Verbesserungspotenziale und / oder Alternativen aktuell in der operativen Planung bestehen. Die nachfolgenden Kapitel beleuchten in diesem Zusammenhang zunächst die derzeitigen Kritikpunkte und Verbesserungspotenziale der operativen Planung auf Basis empirischer Studienergebnisse sowie darauf aufbauend die Erläuterung und Bewertung von drei besonders effektiven Instrumenten zur Optimierung der Planung. Die Bewertung dieser Instrumente und Methoden erfolgt abhängig von ihren Auswirkungen auf die Key Performance Indicators (KPI) Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität.



Abbildung 2 – KPI von Planungsaktivitäten

2. Status Quo der operativen Planung

Betrachtet man den Gesamtplanungsprozess hinsichtlich des Ressourcenverbrauchs, nimmt die operative Planung mit 85% den größten Anteil ein wie Abbildung 3 verdeutlicht:

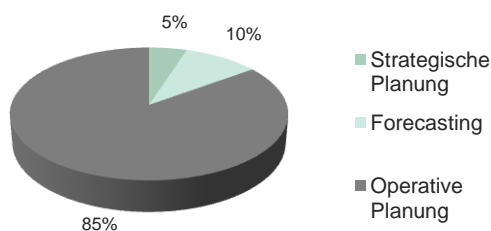


Abbildung 3 - Verteilung des Ressourcenverbrauchs in der Planung⁷

Bei der operativen Planung ist die traditionelle Budgetierung dabei nach wie vor das Kern-planungsinstrument - gefolgt von anderen klassischen Ansätzen wie die mehrjährige Mittelfristplanung und dem periodischen Forecast. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse einer Studie aus 2008. Die Budgetierung wird

demzufolge von über 80% der befragten Unternehmen eingesetzt.

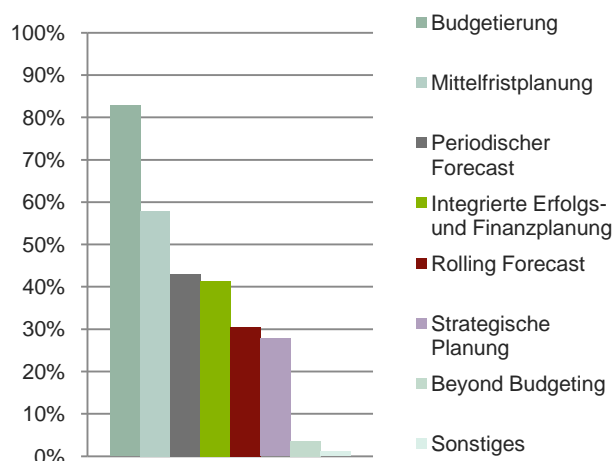


Abbildung 4 - Eingesetzter Planungsansatz⁸ (Mehrfachnennung möglich)

So verwundert es nicht, dass die Budgetierung auch Hauptgegenstand der Kritik der operativen Planung ist und von prominenten Kritikern wie dem schwedische Banker Jan Wallander oder Jack Welch als „unnecessary evil“⁹ bzw. „the bane of corporate America“¹⁰ bezeichnet wird. Doch auch im Bereich des Forecastings lassen sich Kritikpunkte und Verbesserungspotenziale erkennen. Im Folgenden werden einige Kritikpunkte erläutert, die jeweils auch negative Auswirkungen auf eine oder mehrere KPI haben.

Der größte Wunsch vieler Unternehmen ist zunächst die Verringerung der **Planungsprozessdauer** im Allgemeinen. Bei einer durch die Unternehmensberatung *PriceWaterhouseCoopers* (PWC) durchgeführten Studie aus 2009 gab fast die Hälfte der befragten Unternehmen an, für die operative Planung zwischen drei und mehr als sechs Monaten zu benötigen.¹¹ Gleichzeitig äußerten in einer anderen Studie des *Instituts für Business Intelligence* über 50% der Befragten, dass der Planungsprozess zu lange dauern würde und eine Verkürzung der Prozessdauer wünschenswert wäre¹².

Ein wesentlicher Treiber für die Prozessdauer ist die **Anzahl der Planungs- oder Verhandlungsrunden**. Ergebnisse einer Studie aus 2006 ergaben, dass 51% der Unternehmen zwischen drei und sechs Planungsrunden im Rahmen der Planung durchführen.¹³

Begründet ist dies vor allem durch **fehlende Zielvorgaben** zu Beginn der Planung. Bei der Aus-

⁸ Seufert et al., 2008, S.7

⁹ Wallander, 1995

¹⁰ Loeb, 1995, S. 73

¹¹ PriceWaterhouseCoopers, 2009, S. 19

¹² Seufert et al., 2008, S.12 ff.

¹³ PriceWaterhouseCoopers, 2006, S. 11

⁷ Kopp/Leyk, 2004, S. 5

gestaltung des Planungsverfahrens kann die Planung bekannter Maßen Top-Down, Bottom-Up, im Gegenstromverfahren oder durch Mischformen dieser Grundarten durchgeführt werden. Gerade bei Unternehmen in den Umsatzklassen zwischen 500 Millionen und fünf Milliarden Euro ist der Bottom-Up-Ansatz dominierend¹⁴ – mit der Folge, dass die Planungs- bzw. Budgetierungsergebnisse der operativen Verantwortlichen mit den Vorstellungen des Managements in zahlreichen Schleifen „zurecht geknetet“ werden müssen.

Eine Ursache für fehlende Top-Down Vorgaben ist häufig auch die Tatsache, dass keine strategische Planung betrieben wird, oder **keine Integration zwischen strategischer und operativer Planung** besteht. Dies ist immerhin bei 27% der befragten Unternehmen der PWC-Studie aus 2009 mehr oder weniger der Fall.

Ein weiterer Kritikpunkt und hoher Zeit- bzw. Komplexitätstreiber ist der **hohe Detailgrad der Planung**. In einer 2005 erhobenen Studie von *The Hacket Group* wurde unter anderem nach der Anzahl der Plan- bzw. Budgetierungszeilen (z.B. Business Units, Kostenarten, Produktgruppen) gefragt. Die Ergebnisse zeigten, dass knapp 40% der Unternehmen in den dezentralen Budgets zwischen 100 und 500 Zeilen planen und 70% davon zwischen 100 und 199 Zeilen¹⁵.

Darüber hinaus werden Planung, Budgetierung und Forecasting immer noch nicht angemessen durch **IT-Werkzeuge** unterstützt. 82% von 449 befragten Unternehmen einer in 2008 durch das *BARC-Institut* durchgeführten Studie äußerten, dass die Planung mithilfe von *Microsoft Excel™* durchgeführt wird. Insgesamt 18% planten ausschließlich mit Excel™, 74% nutzten Mischformen. Lediglich eine

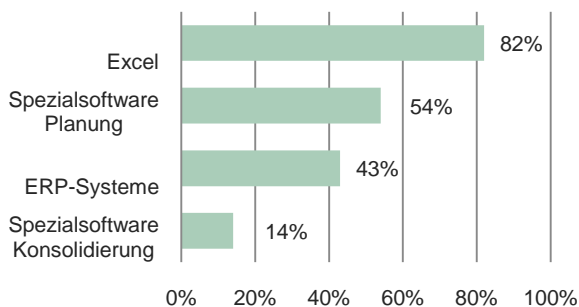


Abbildung 5 – IT-Werkzeuge in der Planung¹⁶

Minderheit führte die gesamte Planung mit nur einem einzigen Planungstool durch. Eine äußerst heterogene, Planungslösungslandschaft mit **geringer IT-Integration** ist daher die Regel. Die nachteiligen Folgen zeigen die Ergebnisse der bereits zitierten Studie von *PriceWaterhouseCoopers*: Der manuelle Aufwand für die Datensammlung und -

aufbereitung ist demnach für die Mehrheit der Unternehmen deutlich zu hoch. 92% gaben an, mit dem hohen Anteil manuell bearbeiteter Inputdaten unzufrieden oder sehr unzufrieden zu sein und die große Mehrheit war auch unzufrieden mit der Qualität der Datenquellen, der Stammdatenverantwortung sowie der manuellen oder fehlenden Schnittstellen zwischen IT-Systemen.¹⁷

Die zwangsläufige Konsequenz der bisher genannten Kritikpunkte ist logischerweise ein hoher Ressourcen- und damit **hoher Kostenaufwand**: mit ungefähr 450.000 Euro pro Milliarde Euro Umsatz kostet die Planung an sich¹⁸. Diese Zahlen von 2005 dürften mittlerweile deutlich gestiegen sein, da der Anteil der in der Planung, Budgetierung und Forecasting beteiligten Personen deutlich zugenommen hat wie Abbildung 6 verdeutlicht:

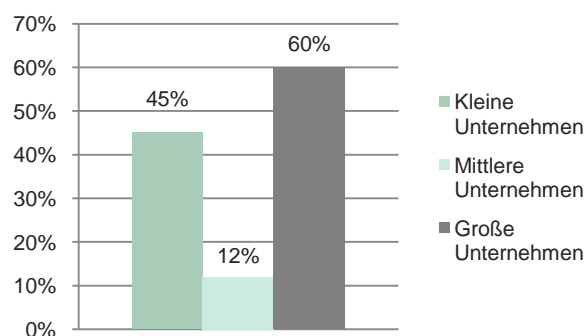


Abbildung 6 – Relative Steigerung der beteiligten Personen in der Planung, Budgetierung und im Forecasting in 2009¹⁹

Auch die größtenteils **starre Fixierung** der Planung, Budgetierung und des Forecastings auf einige feststehende Planperioden mit dem Geschäftsjahr als Enddatum stellt einen wesentlichen Nachteil dar. Wie bereits in Abbildung 4 verdeutlicht, finden dynamische Planungsinstrumente wie z.B. die rollierende Planung oder der rollierende Forecast bisher nur begrenzte Verwendung in der Praxis. Zu diesem Ergebnis kommt auch eine andere Studie aus dem Jahr 2006, in der die Dominanz des Geschäftsjahresende-basierten Forecast (Year-End Forecast) von 68% der Unternehmen bestätigt wurde:

Besonders bei diesem Sachverhalt lässt sich erkennen, dass der wachsenden Dynamik in vielen Unternehmen nicht genug Rechnung getragen wird, da ein Blick über das Geschäftsjahresende nur selten stattfindet²⁰.

¹⁴ *PriceWaterhouseCoopers*, 2006, S. 10

¹⁵ *The Hacket Group*, 2005, S. 18

¹⁶ *Business Application Research Center.*, 2008, S.15

¹⁷ *PriceWaterhouseCoopers*, 2009, S. 25 ff.

¹⁸ *The Hacket Group*, 2005, S. 19

¹⁹ *Business Application Research Center.*, 2009, S.17

²⁰ *Kopp/Leyk*, 2004, S. 9

3. Ansätze und Methoden zur Optimierung

Angetrieben durch die Kritik an der traditionellen Planung und Budgetierung wurden im Laufe der letzten Jahre eine Vielzahl von Konzepten, Methoden und Instrumente erarbeitet, welche von der Verbesserung bis hin zur Abschaffung altbewährter Planungs- und Budgetierungsstandards reichen. Eine Übersicht der bekanntesten Konzepte ist in Abbildung 8 ersichtlich.

Generell bietet sich bei der Entscheidung, welches Konzept am ehesten zum eigenen Unternehmen passt, die folgende Turbulenzmatrix an:

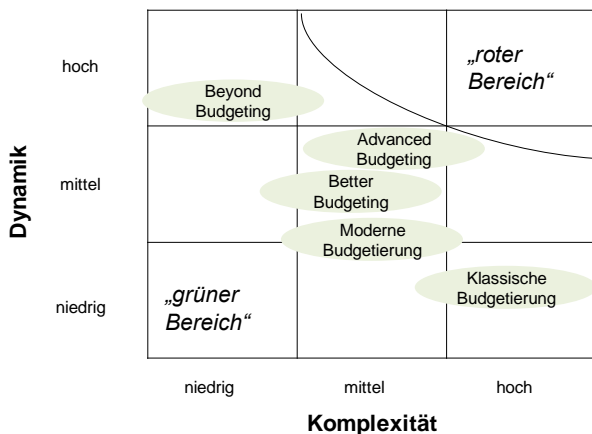


Abbildung 7 – Planungs- und Budgetierungskonzepte im Dynamik-Komplexitäts-Portfolio²¹

Wichtige Kontextfaktoren der Unternehmensplanung sind demnach „...Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfelds. Beide zusammen ergeben die Turbulenz. Je mehr Aspekte in der Unternehmensumwelt zu berücksichtigen sind und je stärker sie sich verändern, desto höher ist die Turbulenz.“²² Im Gegensatz zum grünen Bereich, in dem Planung generell möglich ist, können aufgrund der extremen Turbulenz im roten Bereich keine validen Aussagen über die Zukunft gemacht werden.

Bei der Implementierung eines Konzepts ist eine Strategie der kleinen Schritte am erfolgversprechendsten. Damit ist zunächst – ausgehend von einer klar definierten Planungsstrategie - die Übernahme einzelner effektiver Schlüsselinstrumente bzw. Aktivitäten gemeint, die schnell zu sichtbaren Verbesserungen in den KPI und somit zu einer hohen Akzeptanz aller Planungsbeteiligten führen. Auf diese Weise kann ein Weg für eine ganzheitliche und nachhaltige Planungsoptimierung geebnet werden.

Zu diesen Schlüsselinstrumenten zählen aus unserer Sicht:

- a) die Verringerung der Planungsdetailtiefe,
- b) die treiberbasierte Planung,
- c) die rollierende Planung / der rollierende Forecast.

Konzept	Ziele	Kernmethoden und –instrumente
Better Budgeting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösung bzw. Abschwächung der Probleme der traditionellen Planung / Budgetierung ▪ Steigerung der Effizienz und Effektivität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traditionelle Budgetierung ▪ Top-Down Planung ▪ Verringerung des Detailgrades ▪ Zero Based Budgeting
Moderne Budgetierung (Internationaler Controller Verein e.V.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Effizienz und Effektivität der traditionellen Planung / Budgetierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfache, flexible, integrierte Prozess und Strukturen ▪ Verringerung des Detailgrades ▪ Szenarioplanung, rollierende Planung ▪ Umfeldberücksichtigung (Branche, Marktsituation, Organisation)
Advanced Budgeting (Horváth & Partner)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung der Budgetbedeutung ▪ Implementierung von Prinzipien zur effektiveren und effizienteren Planung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integration von Teilplänen ▪ Verringerung des Detailgrades ▪ Rollierende Planung ▪ Flexibles Instrumentenportfolio abhängig von Entwicklungsstufe und Umfeldturbulenz der Organisation ▪ Prozessorientierung ▪ Benchmarking
Beyond Budgeting (Beyond Budgeting Round Table)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschaffung der Budgetierung ▪ Radikale Veränderung der Management- und Organisationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rollierende Planung ▪ Balanced Scorecards ▪ Value Based Management ▪ Activity Based Management ▪ Benchmarking ▪ Management Informationssysteme ▪ Dezentrale Autonomie

Abbildung 8 – Übersicht Budgetierungskonzepte

²¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Weber/Linder, 2005, S. 258

²² Rieg, 2008, S. 170

a) In der Planung ist weniger oft mehr: Verringerung der Planungsdetailtiefe

Bei der Beantwortung der Frage nach der „richtigen“ Planungstiefe müssen Aufwand und Nutzen einander gegenübergestellt werden. In der Regel kann ab einem gewissen Detailgrad der Planung kein zusätzlicher Nutzen gestiftet werden, die Planungspräzision nimmt nicht zu. In der Praxis werden oft über alle Organisationseinheiten oder Produkte hinweg die gleichen Detaillierungsgrade bei der Planung verwendet, obwohl dies nicht erforderlich ist. Ist beispielsweise wirklich sinnvoll wenn ein Unternehmen ein auslaufendes Produkt mit geringem Marktanteil mit dem gleichen Detailgrad plant wie den aktuellen Blockbuster?

Das Werkzeug der ABC-Analyse kann dabei helfen, die wichtigen von den weniger wichtigen Planungsobjekten zu trennen und zwar über alle Planungsdimensionen hinweg: Produkte, Organisationseinheiten, Kostenstellen, -arten, etc.

Ein weiteres Hilfsmittel ist die sogenannte Turbulenzmatrix, die bereits im Rahmen der Kategorisierung von Planungs- und Budgetierungskonzepten erläutert wurde:

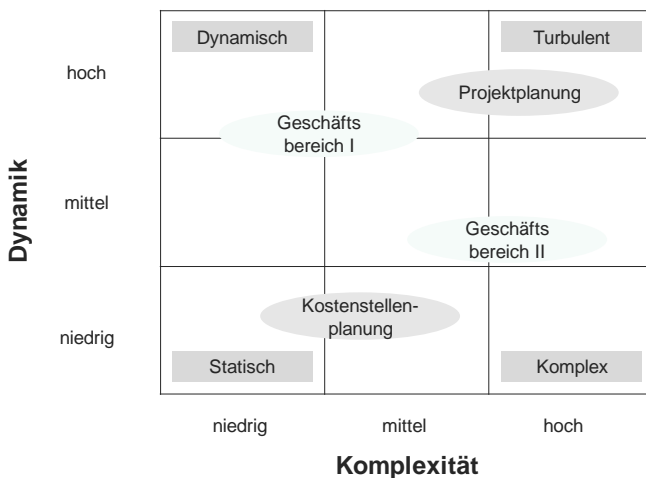


Abbildung 9 – Planungs- und Budgetierungskonzepte im Dynamik-Komplexitäts-Portfolio²³

Durch die Einordnung von Teilplanungen oder Geschäftsbereiche in statische, komplexe, dynamische und turbulente Bereiche kann die Planungstiefe gut abgeleitet werden. Dabei leuchtet ein, dass z.B. bei hoch dynamischen und komplexen Teilplanungen wie die Projektplanung eine detaillierte Planung mit langem Planungshorizont wenig sinnvoll ist. Bei der Kostenstellenplanung, die in diesem Beispiel einen statischen Charakter aufweist kann hingegen auf einen längerem Planungshorizont geplant werden. Eine äußerst detaillierte Planung würde hingegen aufgrund der geringen Komplexität und Dynamik keinen zusätzlichen „informativischen Mehrwert“ schaffen.²⁴ Letztendlich muss jedes Unternehmen die Planungstiefe und den Planungshorizont individuell festlegen.

Eine optimierte Planungsdetailtiefe entlastet nicht nur die operativ planenden Mitarbeiter, sie entschlackt auch die darauf aufbauenden Analysen und bewirkt somit bei gleichbleibender Qualität eine effizientere, flexiblere Planung.

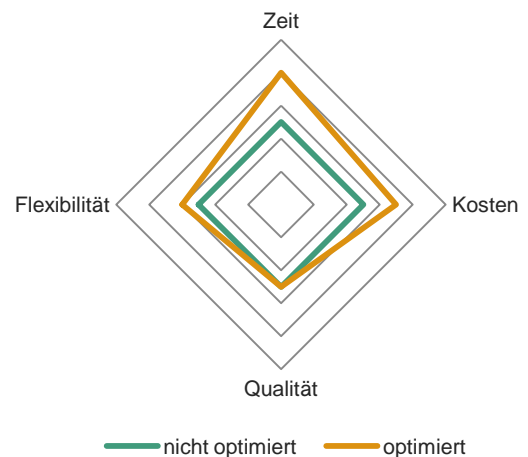


Abbildung 10 – KPI-Verbesserungen durch eine verringerte Planungsdetailtiefe²⁵

²³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchner/Krause/Weigand, 2000, S. 132

²⁴ Kopp/Leyk, 2005, S. 19

²⁵ Der Grad der Verbesserung ist umso höher, je mehr die roten Linien sich dem äußeren Rand des Diagrammbereichs nähern.

b) Nutzung der treibenden Kräfte in der Planung: die treiberbasierte Planung

Der wesentliche Charakter der treiberbasierten Planung ist die Identifikation und Nutzung von Wert- bzw. Kostentreibern, die einen direkten Einfluss auf Erlös- oder Kostenpositionen besitzen. Dabei können Treiber sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Daten sein.

Obwohl die treiberbasierte Planung viele Gemeinsamkeiten mit dem Activity-based Budgeting (Prozesskostenorientierte Budgetierung) besitzt, ist für dieses Instrument keine aufwendige Aktivitätenanalyse erforderlich. Kritischer Erfolgsfaktor ist lediglich die korrekte Abbildung von bestehenden Geschäftsregeln und Beziehungen verschiedener Plangrößen, die bereits implizit Bestandteil der Planungslogik operativ planender Einheiten ist.

Exemplarisch ist in Abbildung 11 ein vereinfachtes Treibermodell für den Vertriebspersonalkostenbereich sowie Deckungsbeitrag für ein Pharmaunternehmen dargestellt. Wesentlicher Erlös- und auch Kostentreiber ist der Planungsparameter „Besuche“, wobei darunter in diesem Fall die Anzahl von Besuchen von angestellten Pharmareferenten bei niedergelassenen Ärzten zu verstehen ist. Eine Veränderung dieses Treibers hat enorme Auswirkungen auf die Anzahl benötigter Mitarbeiter sowie den Deckungsbeitrag.

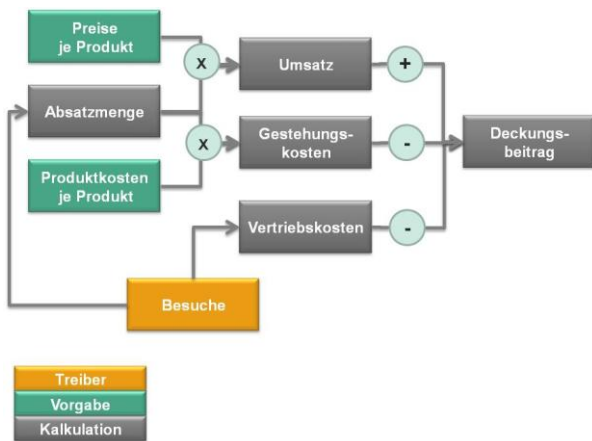


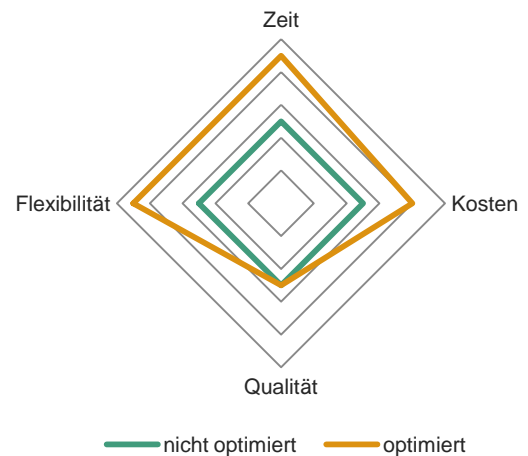
Abbildung 11 – Projektbeispiel für ein Treibermodell im Pharmabereich

Der wesentliche Vorteil der treiberbasierten Planung im Vergleich zur traditionellen Planung und Budgetierung besteht darin, dass nur relativ wenige Treiberparameter manuell geplant werden müssen. Über die hinterlegten rechnerischen Wirkungszusammenhänge im Modell werden die Auswirkungen auf die Plan- und Budgetierungszielgrößen direkt ersichtlich.

Der Einsatz der treiberbasierten Planung ist besonders bei Planungslogiken bis mittlerer Komplexität enorm wirkungsvoll. Denn die modellhafte Abbildung von sehr komplexen Zusammenhängen von Plangrößen steigt exponentiell mit der Komplexität und erfordert auch einen vielfach höheren Aufwand in der Modellwartung.

Hinsichtlich der relevanten KPI, bewirkt die treiberbasierte Planung eine Verbesserung im Bereich der Prozessdauer. Darüber hinaus steigt durch die verringerte Planungskomplexität auch die Flexibilität. Beides zusammen schlägt sich auch in einem geringerem Ressourcenaufwand nieder, so dass auch die Kostenseite positiv beeinflusst wird.

Abbildung 12 – KPI-Verbesserungen durch eine treiberbasierten Planung



c) Die Planung ins Rollen bringen: Rollierende Planung / rollierender Forecast

Die rollierende Planung stellt mitunter das wichtigste Instrument dar, um die Qualität der Planung hinsichtlich eines verbesserten Informationsstandes zu erreichen. Besonders in dynamischen Umfeldern bietet sie in Verbindung mit einem rollierenden Forecast „einen deutlichen Zugewinn an aktuellen Steuerungsinformationen“.²⁶

Gegenüber der traditionellen Planung lässt sich die rollierende Planung folgendermaßen charakterisieren:

- gleichbleibender Planungs- bzw. Forecast-Horizont
- unterjährige periodisierte Erstellung
- Abnehmender Detaillierungsgrad für zukünftige Plan-/Forecastperioden

Abbildung 13 verdeutlicht diese Merkmale nochmals am Beispiel des Rolling Forecasts, wobei dies analog auch für die rollierende Planung zutrifft:

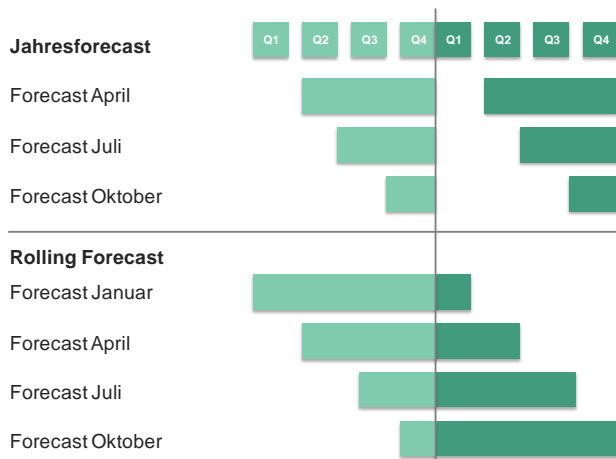


Abbildung 13 – Jahresforecast und Rolling Forecast im Vergleich²⁷

Während man beim herkömmlichen Forecast steuerungsrelevante Informationen für Quartal 4 im Geschäftsjahr 2 erst im April des gleichen Jahres erhält, kann man mithilfe des rollierenden Forecasts bereits fast ein halbes Jahr vorher entsprechende Maßnahmen einleiten, da in diesem Fall schon im Oktober des 1. Geschäftsjahres Forecast-Werte vorliegen.

Das Merkmal des abnehmenden Detaillierungsgrades kann erfolgen, indem z.B. lediglich die nächsten 1-2 Quartale zum Planungszeitpunkt detailliert geplant bzw. prognostiziert werden. Alle weiter in der Zukunft liegenden Quartale werden entsprechend nur grob geplant, um einen ausgeglichenen Aufwand-Nutzen-Effekt zu erzielen.

Insgesamt führt eine rollierende Planung in Verbindung mit einem rollierenden Forecast zu einer höheren Aktualität steuerungsrelevanter Daten, was folglich eine erhöhte Präzision sowie Flexibilität der Planung insgesamt bewirkt.

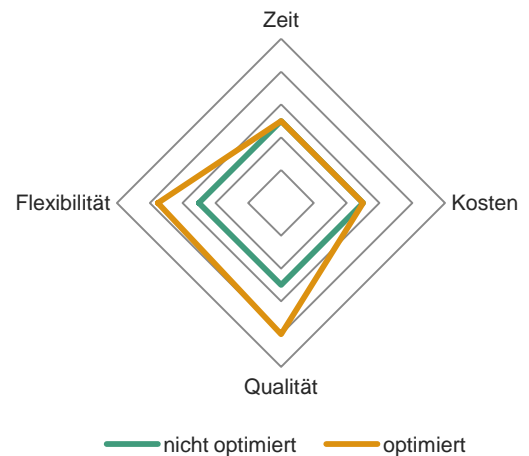


Abbildung 14 – KPI-Verbesserungen durch rollierende Planung und Forecasts

²⁶ Brenner / Leyk, 2005, S.107

²⁷ Grafik angepasst in Anlehnung an PriceWaterhouseCoopers, 2006, S. 18 und vgl. Dworski, 2005, S. 371 ff.

4. Goldene Regeln für eine erfolgreiche Unternehmensplanung

1. „Planung muss gelebt werden und darf niemals aus reinem Selbstzweck betrieben werden“

Werden die (Teil-)Ergebnisse der Planung nicht angemessen für operative Entscheidungen genutzt, sollte man lieber ganz darauf verzichten. Sind die Planungsbeteiligten nicht von der Planung überzeugt ist sie unausweichlich zum Scheitern verurteilt. Auch sollte nur das geplant werden, wofür eine klare Verantwortlichkeit besteht: Der Vertriebsinnendienst sollte z. B. nicht den Umsatz planen (Absatzmengen sind Aufgabe des Vertriebs), sondern den Bearbeitungsaufwand je Auftrag (und die Maßnahmen zur Kostenreduktion).

2. „Erfolgskritische Wert- und Kostentreiber sind der Kern einer effektiven und effizienten Planung“

Wo immer es die Komplexität zulässt, sollte eine treiberbasierte Planung angewendet werden. Mit keinem anderen Instrument kann mit verhältnismäßig wenigen manuellen Planungsparametern eine präzisere, ressourcenschonende und flexible Planung realisiert werden. Gerade in einem dynamischen Umfeld können enorme Flexibilitätsvorteile erzielt werden.

3. „Transparenz statt Detailverliebtheit“

Die Planzahlen müssen nicht durch Detaillierung erklärbar sein, sondern durch die Transparenz der Planungsverfahren. Dafür ist eine Reduktion des Planungsaufwands durch Augenmerk auf die Größen erforderlich, die einen wesentlichen Einfluss auf die Gesamtplanung haben. Hilfreich ist dabei die Festlegung der Vorgaben, Verantwortlichkeiten, Termine, Planungsinhalte/-verfahren, Ergebnisformate in einem Planungshandbuch/-kalender.

4. „Das Anreizsystem ist das Bindeglied aller Planungsbeteiligten“

Das richtige Anreizsystem ist erforderlich: Beispielsweise sollte es keine Honorierung von deutlichen Planüberschreitungen beim Vertrieb oder Unterschreitung in Cost-Centern geben. Ist die Erhöhung der Marge vorrangiges Ziel, so wäre eine Provisionierung des Vertriebs auf Basis des Umsatzes möglicherweise kontraproduktiv.

5. „IT-Systeme allein machen keine gute Planung“

Planungsprojekte sind keine IT-Projekte. Aber ohne adäquate IT-Unterstützung gelingt auch keine optimale Planung. Grundsätzlich müssen stets die jeweiligen Fachbereiche die treibende Kraft sein, der IT-Bereich erfüllt lediglich eine unterstützende Funktion.

6. „Die Planungsqualität steht und fällt mit der Datenqualität“

Die Planung muss stets auf einer validen Datenbasis aufsetzen. Hier müssen sich nicht nur IT-Abteilungen sondern auch die jeweiligen Fachabteilungen verantwortlich fühlen, da diese die wesentlichen fachlichen Zusammenhänge kennen, die für die Bewertung der Datenqualität erforderlich sind.

Literaturverzeichnis

- Brenner, M., Leyk, J.*, Rollierender Forecast und rollierende Planung, in: *Horváth & Partners* (Hrsg.), *Beyond Budgeting umsetzen*, Stuttgart, 2004, S. 101 - 121.
- Buchner, J., Krause, S., Weigand, A.*, Anforderungen an die Planung in turbulenten Zeiten, in: *Horváth & Partner* (Hrsg.), *Früherkennung in der Unternehmenssteuerung*, Stuttgart, 2000, S. 127 - 142
- Business Application Research Center* (Hrsg.), *Planung und Budgetierung in europäischen Unternehmen*, Würzburg, 2008.
- Business Application Research Center* (Hrsg.), *Performance Management – Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven*, Würzburg, 2009.
- Daum, J.*, Motivation für Beyond Budgeting, in: *Daum, J.*, *Beyond Budgeting*, München, 2005.
- Dworski, E.*, Rolling Forecast, in: *Controlling*, Heft 6, Juni 2005, S. 371f.
- Kopp, J., Leyk, J.*, Effizient und effektiv planen und budgetieren, in: *Horváth & Partners* (Hrsg.), *Beyond Budgeting umsetzen*, Stuttgart, 2004, S. 1 - 13.
- Loeb, M.*, Jack Welch Lets fly On Budgets, Bonuses, and Buddy Boards, in: *Fortune*, Nr. 29, 1995, S. 73 - 75.
- International Group of Controlling* (Hrsg.), *Controller-Wörterbuch*, Stuttgart, 1999.
- PriceWaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft* (Hrsg.), *SMART Planning & Forecasting – Performance Improvement für die Unternehmenssteuerung*, Frankfurt am Main, 2006.
- PriceWaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*, *Corporate Performance Management*, Düsseldorf, 2009.
- Rieg, R.*, *Planung und Budgetierung*, Wiesbaden, 2008.
- Roos, A. W.*, *Operatives Controlling für Wirtschaftsinformatiker*, http://www.tschoff.info/pdf/ews/kore/Rechnungswesen_Kore_fuer_Wirtschaftsinformatiker.pdf, 2003, besucht am 09.11.2011
- Seufert, A., Sexl, S., Oehler, K.*, Unternehmensplanung und Wertbeitrag von IT – eine zentrale Gestaltungsaufgabe für das Controlling, in: *Controller-Leitfaden*, Zürich, 2008, Teil 4, Kapitel 4, S. 1-17.
- Szyperski, N.*, Forschungs- und Entwicklungsprobleme der Unternehmensplanung, in: *Grochla, E., Szyperski, N.* (Hrsg.), *Modell und computergestützte Unternehmensplanung*, Wiesbaden, 1973, S.21-40.
- The Hacket Group* (Hrsg.), *Planning on the move!*, Eschborn, 2005
- Wallander, J.*, Budgeting – an unnecessary evil, in: *Scandinavian Journal of Management*, Nr. 15, 1999, S. 405 - 421.
- Weber, J., Linder, S.*, Budgetierung, Better Budgeting oder Beyond Budgeting?, in: *Schriftenreihe "Advanced Controlling"*, 3. Jg., Heft 17, 2003
- Wild, J.*, *Grundlagen der Unternehmensplanung*, Reinbek bei Hamburg, 1974 (4. Auflage).