

UNTERNEHMENSPLANUNG

Maßnahmenkunst.

Entwicklungen beobachten, Handlungsbedarfe erkennen, Maßnahmen ableiten und deren Umsetzung verfolgen. Manager sollten die Unternehmensplanung auf eine fundiertere Grundlage stellen.

› Autor: Jürgen Rost *

Die grundlegenden Aufgaben jeglichen Managements sind die Definition, Planung und Erreichung der strategischen Ziele. Entsprechende detaillierte Maßnahmen sollen die Entwicklung des Unternehmens in die vorgesehene Richtung vorantreiben.

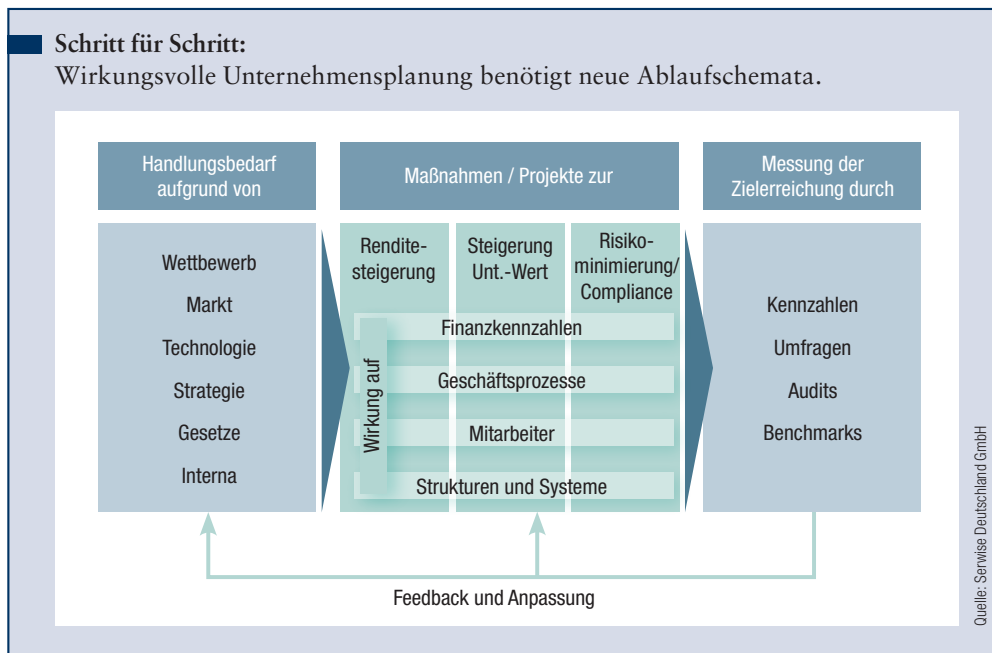
Oftmals allerdings passt der Planungsprozess in den Unternehmen hierzu nicht. Viele Manager beharren auf einem Verfahren, bei dem Budgets und Investitionen mit hohem

wir die gesetzlichen Standards auch in Zukunft noch ein? Sind prozessuale Veränderungen erforderlich oder wird beispielweise eine bessere Dokumentation der Planungshistorie verlangt? Business Intelligence-Systeme liefern dafür Zeitreihen und Simulationen auf hohem Aggregationsniveau.

Auf dieser Basis aber muss das Management nun die konkreten Handlungsbedarfe benennen und diese in greifbaren Maßnahmen abbilden:

- Ziel: Was genau soll mit der Maßnahme erreicht, welche Messgrößen sollen beeinflusst werden?
- Budget: Was darf die Maßnahme kosten?
- Zeitraum: Wie lange dauert die Umsetzung der Maßnahme und für welchen Zeitraum gilt sie?
- Beteiligte: Wer ist intern und extern verantwortlich?
- Wirkung: Wie soll sich die Maßnahme auf (finanzielle) Kennzahlen des Zielsystems auswirken?
- Meilensteine: Wann sind Teilerfolge umgesetzt?
- Messung: Wie wird der Status ermittelt?

Der so entstehende Maßnahmenkatalog beschreibt



Detaillierungsgrad mit Bezug zum Vorjahresplan angepasst oder auf der Basis der Entwicklung des fast abgeschlossenen Geschäftsjahres hochgerechnet werden. Der Arbeitsaufwand ist sehr hoch, das Erreichen der Unternehmensziele fraglich. Dabei soll doch die Unternehmensplanung eigentlich genau das Gegenteil bewirken.

Wie aber lässt sich ein besserer Planungsprozess realisieren? Er beginnt mit den Zielvorgaben, dem Planungshandbuch und Fragestellungen wie den folgenden:

Wie ist die kurz- und langfristige Finanzlage? Wie stellt das Unternehmen den Kapital- und Finanzmittelbedarf sicher? Wie entwickelt sich der Markt und was macht der Wettbewerb? Wie könnte beispielsweise eine neue Vertriebsregion aussehen? Sind wir noch auf dem aktuellen Stand der Technik? Welche Investitionen sind geplant, um Zielerfüllungen auch für die nächsten Jahre sicherzustellen? Halten

die Wirkungszusammenhänge zwischen den Zielgrößen und den Ansatzpunkten der Maßnahmen. Ein Beispiel ist die Verbesserung der Rendite durch die Zunahme des Umsatzes in einem neuen Marktsegment und die Aktivitäten die ergriffen wurden, um den zusätzlichen Umsatz zu erreichen.

Die heute auf breiter Front eingesetzten integrierten Planungsmodelle sind, insbesondere wenn sie einen treiberbasierten Ansatz verfolgen, eine hervorragende Basis für diese Verknüpfung. Die integrierte Planung führt die Einzelbausteine der Unternehmensplanung zu einem widerspruchsfreien Gesamtbild zusammen.

Die zentrale Komponente bilden hier die Gewinn- und Verlustrechnung, die Bilanz und die Liquiditätsrechnung, welche über Berechnungsregeln inhaltlich verbunden sind. Ergänzt wird dies durch ein Kennzahlensystem. Je nach Schwerpunkt der Planung vervollständigen Vertriebs-, Kos-



Spitzengespräch: Die Einleitung der Maßnahmen zur Zielerreichung bedarf einer gut strukturierten Vorbereitung.

ten- und Investitionsmodelle, aber auch nicht-monetäre Komponenten das System. Werden die Maßnahmen nun als neuer Baustein in dieses Planungsmodell aufgenommen, können die Effekte jeder einzelnen Maßnahme auf die Finanzrechnung oder auf Kennzahlen separat betrachtet und simuliert werden. Mithilfe dieses Ansatzes kann der Plan für einen ausgewählten Zeithorizont inhaltlich wesentlich realitätsgetreuer und zieladäquater gestaltet werden.

Was bringt aber ein guter Plan ohne das Messen der Zielerreichung? Die im Maßnahmenkatalog erfassten Meilensteine können im Zeitverlauf des Planjahres genutzt werden, um den Effekt der einzelnen Maßnahmen zu beobachten und zu bewerten. Hier kommt jedoch die übliche jährliche Unternehmensplanung an ihre Grenzen.

Ein durch die Maßnahmen bedingter Fortschritt kann nur durch aktuelle Istdaten belegt werden. Doch der einfache Vergleich der Istdaten mit einem saisonalisierten Jahresplan ist schnell veraltet. Die mit den Maßnahmen verbundenen realen Aktivitäten werden bei Bedarf sofort angepasst. Dies muss auch in den dazugehörigen Hochrechnungen gesche-

«Optimal ist ein rollierender Forecast, in den die Maßnahmen des Plans überführt werden.»

hen. Optimal ist hier der Einsatz eines rollierenden Forecasts, in den die Maßnahmen des Plans überführt und deren Aktivitäten monatlich überwacht werden. Zudem bietet sich die Option, unterjährig neue Sachverhalte in die Betrachtungen mit einzubeziehen. Ein Beispiel hierfür kann die Notwendigkeit einer kurzfristigen, auf die Liquidität des Unternehmens wirkende Maßnahme sein. Durch die verwendete Treiberlogik und die Eingrenzung des Anpassungsbedarfs auf die Daten einzelner Maßnahmen bleibt auch der Aufwand für einen rollierenden Forecast überschaubar. Wirken

Maßnahmen auf Finanzkennzahlen, lässt sich eine Messung anhand der vorliegenden Informationen sehr einfach vornehmen. Jedoch haben sie auch regelmäßig Einfluss auf Prozesse, Mitarbeiter oder Strukturen und Systeme.

Sofern es sich bei den Mess- oder Zielgrößen um quantifizierbare Werte handelt, wie zum Beispiel die Anzahl von Kundenbesuchen oder Auftragsdurchlaufzeiten, werden diese in die Datenmodelle integriert und können hier, wie die Finanzdaten, ausgewertet werden.

Die Bewertung und Messung der Parameter für weichere Ziele ist naturgemäß schwieriger. Mittels Umfragen, Audits oder Benchmarks können aber hier auch Aussagen zum Erfüllungsgrad gemacht und dokumentiert sowie in Informationssystemen bereitgestellt werden.

Die Abbildung dieses Prozesses mit allen seinen Inhalten und Funktionen in moderne Business Intelligence-Systeme ermöglicht einen schnellen und konsistenten Fortschritt der Planung und schafft eine fundierte Basis für die Steuerung des Unternehmens. Management-Cockpits bieten dabei in der Praxis einen schnellen, übersichtlichen Zugriff auf die wichtigsten Kennzahlen und Entwicklungen der gesamten Organisation des Unternehmens und erlauben bei Bedarf die detaillierte Analyse einzelner Maßnahmen und ihrer Auswirkungen auf die Funktionsbereiche. ■

*Der Autor



Jürgen Rost ist Geschäftsführer der Serwise Deutschland GmbH.
juergen.rost@serwise.com