

Fachartikel



Wolf-Gerrit Benkendorff

Planungssysteme wirksam anpassen

Wolf-Gerrit Benkendorff

erschieden in:
Scorecard, das Themenmagazin
für Führungskräfte
Dezember 2008
Seite 16-17

Überreicht durch:
Horváth & Partners
www.horvath-partners.com

PLANUNGSSYSTEME WIRKSAM ANPASSEN

Wolf-Gerrit Benkendorff

Im Zuge der Finanzkrise hat sich das wirtschaftliche Umfeld für Unternehmen drastisch verändert. Die bestehenden Planungssysteme sind in der aktuellen Situation häufig nicht in der Lage, den notwendigen Beitrag zur Unternehmenssteuerung zu leisten. Gestützt auf die Erkenntnisse aus dem CFO-Panel von Horváth & Partners, zeigen wir auf, in welchen Bereichen der Planung noch wesentliches Verbesserungspotenzial steckt.

ZIELE TOP-DOWN VORGEBEN

In Zeiten, in denen wirtschaftlicher Abschwung droht, sind klare Ziele – sogenannte Top-down-Vorgaben – unabdingbar. Nicht die Frage «Was können wir erreichen?» (bottom-up), sondern «Was müssen wir erreichen, um die drohende Krise zu überstehen?» steht nun im Vordergrund.

Gemäss dem CFO-Panel von Horváth & Partners, das auf einer jährlichen Befragung von mehr als 200 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen basiert, setzen derzeit nur knapp 20 Prozent der befragten Unternehmen einen reinen Top-down-Planungsansatz ein. Als wichtigster Grund für die geringe Verbreitung wird häufig die mangelnde Akzeptanz der auf diesem Wege zustande gekommenen Zielvorgaben genannt. Eine hohe Akzeptanz von Vorgaben ist grundsätzlich wünschenswert. Priorität im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld muss aber die Definition der Ziele haben, die vom Unternehmen erreicht werden müssen, um die wirtschaftliche Krise zu überstehen. Diese Ziele müssen in Teilbereichen wesentlich ambitionierter sein als im wirtschaftlichen Aufschwung und werden daher sicher nicht über einen Bottom-up-Planungsansatz zu erreichen sein.

Welche Zielvorgaben sind im aktuellen Umfeld sinnvoll? In der Praxis dominiert nach wie vor eine Orientierung an den Zahlen des vorangegangenen Jahres. Die Schwäche dieser Zielfestlegung ist offensichtlich: Es handelt sich – zumindest in der Reinform – um eine strikt unternehmensinterne Sichtweise. Diese Sichtweise basiert auf der Annahme, dass sich die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens nicht grundlegend ändern werden bzw. mit relativ hoher Sicherheit vorausgesagt werden können. Diese Annahme trifft derzeit nicht zu.

Orientieren Sie sich bei der Ermittlung von Zielvorgaben deshalb verstärkt an externen Grössen! Die letzten Monate haben gezeigt, dass die Wahrnehmung der Unternehmensperformance wesentlich stärker an der Branchenentwicklung und an den wichtigsten Wettbewerbern gemessen wird, als dies in vergleichsweise ruhigen Zeiten der Fall ist. Ein Beispiel hierfür ist der intensive Vergleich des Absatzrückganges bei den grossen Autokonzernen.

Gewinner in der Krise ist, wer den geringsten Absatzrückgang vorweisen kann.

Dass im Bereich der Zieldefinitionen noch Anpassungsbedarf besteht, zeigt ein Blick auf das CFO-Panel. Derzeit berücksichtigen nur 36 Prozent der Unternehmen im Zielbildungsprozess Benchmarks oder die erwartete Performance ihrer Branche. Es werden in der Folge also auch wesentlich mehr Controlling-Ressourcen für vergangenheitsorientierte Plan-Ist-Abweichungen eingesetzt als für das interne und das externe Benchmarking.

TRANSPARENZ STEIGERN

Um die Qualität der erzeugten steuerungsrelevanten Informationen auch bei stagnierenden oder sogar abnehmenden Ressourcen im Controlling zu erhöhen, stehen grundsätzlich zwei Wege offen: Zum einen muss eine Konzentration auf genau diejenigen Sachverhalte erfolgen, die einen signifikanten Einfluss auf die Erlöse und Kosten haben. Zum anderen muss für die wichtigsten Informationen ein Ausblick auf die zukünftigen Entwicklungen möglich sein.

Eine Fokussierung auf die entscheidenden Geschäftsinhalte findet nur dann statt, wenn bereits in der Planung zwischen steuerungsrelevanten Informationen und unwichtigen Daten unterschieden wird. Wird jede organisatorische Einheit und jedes Planungsobjekt (Kostenstellen, Produkte, Projekte, Kunden, Investitionen usw.) gleich behandelt, so steigert dies nicht nur den Aufwand in der Planung und der Budgetierung, sondern erschwert später auch die Abweichungsanalyse. Ergebnisse aus dem CFO-Panel belegen, dass etwa die Hälfte der befragten Unternehmen der Meinung ist, dass der Detaillierungsgrad der operativen Planung nicht der Bedeutung der Planungsinhalte bzw. der Planungsgegenstände entspricht.

Eine Fokussierung der Planungsinhalte ist zugleich eine wichtige Voraussetzung, um das betriebliche Steuerungssystem mit ausreichend Informationen über zukünftige Entwicklungen versorgen zu können. Hier schlagen wir den Einsatz eines quartalsweise erstellten rollierenden Forecast vor. Ein solcher ist idealtypisch durch einen gleichbleibenden (vom Geschäftsjahr losgelösten) Horizont gekennzeichnet, der in der Lage ist, die Transparenz

über zukünftige Entwicklungen wesentlich zu steigern. Dabei gilt: Je höher die Dynamik, desto kürzer sollten die Forecast-Horizonte sein, bzw. desto häufiger sollte die Erstellung stattfinden. In der Regel erstreckt sich der Horizont eines rollierenden Forecast auf mindestens fünf bis höchstens acht Quartale.

Es ist klar, dass die Durchführung eines rollierenden Forecast auf dem hohen Detailniveau des Budgets kaum möglich ist. Zusammen mit dem jeweiligen Entscheidungsträger müssen im ersten Schritt die erfolgskritischen Schlüsselinformationen definiert werden, welchen im Rahmen eines rollierenden Forecast eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Erst dann sollte man mit der Umsetzung beginnen. Während im CFO-Panel 80 Prozent der Unternehmen angeben, eine Jahresplanung mit unterjährigsten Forecasts auf das Ende des Geschäftsjahres einzusetzen, hat sich die Jahresplanung mit rollierenden Forecasts mit gleichbleibendem Horizont nur bei etwa 7 Prozent durchgesetzt – in der aktuellen wirtschaftlichen Situation sicherlich ein konkreter Ansatzpunkt für Verbesserungen im Steuerungssystem.

AUFWAND REDUZIEREN

Durchschnittlich dauert der operative Planungsprozess bei den Unternehmen des CFO-Panels etwas mehr als sieben Wochen. Er umfasst die Phasen von der mittelfristigen Planung bis hin zur Genehmigung des Budgets. Führt man sich die rasante Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes im Jahr 2008 vor Augen, stellt man fest, dass das Budget für 2008 – das ja bereits in der Mitte bzw. gegen Ende des Jahres 2007 mit viel Mühe erstellt wurde – frühzeitig überholt war. Verglichen mit dem Aufwand, den man für die Budgetierung betrieben hat, bedeutet dies im Rückblick sicherlich eine Verschwendung der Ressourcen.

Aus unserer Sicht können der Aufwand für die operative Planung und somit die Durchlaufzeit des Prozesses bei vielen Unternehmen wesentlich reduziert werden – bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität der steuerungsrelevanten Informationen.

Auch die kritische Überprüfung und Reduktion des Detailgrades Ihrer Planungsobjekte wird den Aufwand reduzieren. Mit Hilfe einer ABC-Analyse lassen sich die relevanten Planungsobjekte schnell ermitteln. Unsere Erfahrung zeigt immer wieder, dass mit rund 20 bis 30 Prozent aller relevanten Planungsobjekte (Kostenstellen, Produkte, Projekte, Kunden, Investitionen usw.) etwa 80 bis 90 Prozent des relevanten Kosten- und Erlösvolumens abgedeckt werden. Folglich werden Ressourcen in nennenswertem Umfang zur Berücksichtigung der letzten 10 bis 20 Prozent aufgewendet.

Wenn Sie den Planungsprozess verkürzen und den Detailgrad senken, können Sie wertvolle Ressourcen freisetzen, die sich auf den rollierenden Forecast konzentrieren, was die Qualität der steuerungsrelevanten Daten wesentlich erhöht.

FAZIT

Die Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes, die im Jahr 2008 begonnen haben und sich im Jahr 2009 fortsetzen werden, erfordern die Anpassung des betrieblichen Planungssystems. Dabei ist vor allem auf die Top-down-Vorgabe von Zielen, die Verbesserung des Ausblicks auf zukünftige Entwicklungen und die Reduktion des Aufwandes im operativen Planungsprozess hinzuweisen. Die Ergebnisse des CFO-Panels machen deutlich, dass viele Unternehmen in diesen Bereichen die notwendigen Anpassungen bisher noch nicht durchgeführt haben. ■



Wolf-Gerrit Benkendorff
Dipl.-Kfm.
Senior Project Manager
Horváth & Partner AG
Seefeldstrasse 279a, 8008 Zürich
wbenkendorff@horvath-partners.com