

# Warum fortschrittliche Planungsinstrumente schlank und flexibel sein sollten

*Die steigende Verfügbarkeit von Daten in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung hat die Unternehmensplanung sowie -steuerung nicht einfacher gemacht. Das Spannungsverhältnis von Effektivität und Effizienz erfährt für diese strategisch wichtige Funktion sogar eine weitere Steigerung. Im Folgenden wird beschrieben, wie sie ihre eigene Transformation zur Realtime-Ökonomie bewältigt und warum fortschrittliche Planungs- als auch Steuerungsinstrumente schlank und flexibel sein sollten.*

von Igor Barkalov

**W**ussten Sie, dass jedes zweite Unternehmen mit seiner Planung nicht das Standardniveau übertrifft? Das zumindest zeigt eine Umfrage im Rahmen der von Capgemini Consulting geführten Forward Visibility Studie. [Quelle: Capgemini Consulting Studie Forward Visibility, 2014]

Dabei muss die Unternehmensplanung eine Vielzahl von Grundbedürfnissen befriedigen: Sie ist die Grundlage für die Ausrichtung des Unternehmens, kommuniziert diese nach innen und außen und stellt dem Management die nötigen Entscheidungshilfen zur Verfügung. Darüber hinaus berücksichtigt sie höchst unterschiedliche Erwartungen und Interessen der verschiedenen Stakeholder, sowohl intern als auch extern.

Das Fortune Magazine schrieb 1999 im Artikel „Why CEOs Fail“, dass 70

Prozent aller strategischen Pläne missglücken und dass die Hauptursache mangelhafte Ausführung sei; 2012 griff Forbes das Thema in dem Artikel „The Reason CEOs Fail: An Update“ wieder auf – mit der erschreckenden Nachricht, dass sich seitdem nichts verändert habe. Ein ernüchterndes Ergebnis, das sicher auch durch weitere Faktoren beeinflusst ist, die mit dem Planungsprozess als solchem nichts zu tun haben. Doch es zeigt auch, dass es durchaus sinnvoll ist, sich dem Thema zu widmen.

## AM ANFANG STEHT DIE ANALYSE

Wie in vielen Fällen beginnt ein erfolgsversprechender Planungsprozess mit einer präzisen Situationsanalyse, auf der das weitere methodische Vorgehen aufgebaut wird. Bei der Analyse wie auch am ebenfalls notwen-

digen Planungszielbild und am zu erstellenden Optimierungsplan sind alle relevanten Unternehmensbereiche angemessen zu beteiligen. Das klingt trivial, ist in der Unternehmenspraxis aber sicher mit einigem Aufwand verbunden. Zudem gehören zu einer möglichst idealen Planungspraxis die vertikale und die horizontale Integration. Bei Ersterer wird die Strategische Planung mit den operativen Teilplänen verknüpft, wobei Top-Down-Zielvorgaben über sogenannte Geschäftstreiber für die operativen Ebenen konkretisiert werden. Die horizontale Integration fordert die Verknüpfung der operativen und finanziellen Teilpläne in einem Planungsmodell, das an Geschäftstreibern ausgerichtet ist. →

# DATA ANALYSIS

Cost

Scope

Planning

Human  
resources

Quality

Risks

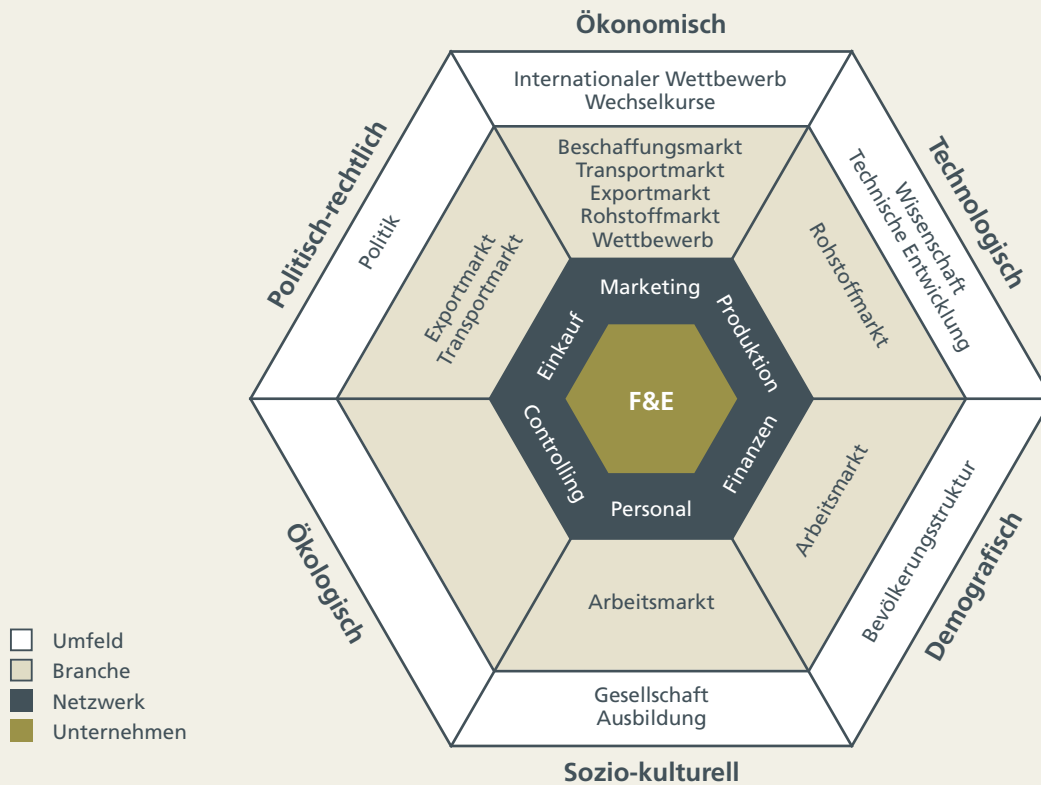


Abbildung 1:  
Relevante  
Geschäftstreiber

## FOKUS, FOKUS, FOKUS! UND DAS GESAMTBILD IM BLICK HABEN

Drei Elemente sind für einen Planungsprozess elementar. Und wir können erst dann von einem ganzheitlichen Ansatz sprechen, wenn es uns gelingt, eine Balance herzustellen, die letztendlich die Effektivität einer Unternehmensplanung mitbestimmt.

Diese muss nämlich

1. integriert,
2. abgestimmt und
3. fokussiert sein.

Für das Gleichgewicht ist dabei in besonderem Maß die Fokussierung verantwortlich: Nur die wichtigsten Treiber dürfen miteinander verknüpft werden, damit die Effektivität nicht durch einen Mangel an Effizienz geschmälert wird. Durch kluge Integration der wesentlichsten Einflussfaktoren in die Planungsprozesse sowie durch ein abgestimmtes Vorgehen kommt man – auf wirtschaftlichem Weg – zu den notwendigen Ergebnissen und Entscheidungen.

## BALANCE VON EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT IST GEFORDERT

Die Unternehmensplanung kann als effizient bezeichnet werden, wenn der Aufwand für Administration, Datenaufbereitung und Abstimmung gemessen am gesamten Planungsaufwand gering bleibt. Dies ist in der Regel auch an den Kosten abzulesen: je niedriger, desto effizienter – wobei natürlich eine gewisse Grenze gesetzt ist. Eine effiziente Planung begrenzt aber auch den Detaillierungsgrad auf ein möglichst optimales Maß. Das geschieht unter anderem durch Fokussierung auf die wesentlichen Geschäftstreiber, auf Bewertung und Analyse der Planungsergebnisse sowie auf die Ableitung von Maßnahmen. Die Integration der Teilpläne ist dabei eine wichtige Voraussetzung.

Neben der Effizienz ist gleichzeitig die Effektivität der Planung zu bewerten: Sie zeigt sich in der Steuerungsrelevanz und Prognosefähigkeit der Planung. Dazu gehört beispielsweise die Möglichkeit, Planungssimulationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschäftsentwicklungsszenarien vorzunehmen. Eine effektive Planung berücksichtigt darüber hinaus ver-

mehrt dynamische Elemente wie eine rollierende Prognose oder eine rein operative Prognose; sie basiert auf unternehmensweit gültigen Annahmen, arbeitet mit klaren, skalierten Vorgaben und verwendet ein Planungsmodell.

## VOM DINOSAURIER ZUR REALTIME- ÖKONOMIE

Standard-Planungsarten sind wohl in jedem Unternehmen etabliert. Sie folgen einer vorgegebenen Routine und lassen deshalb Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit vermissen. Im Kern zählen dazu die Jahres- und Mittelfristplanung. In der Regel handelt es sich dabei um schwerfällige und unübersichtliche Ansätze – auch weil sie auf historischen Datenbeständen aufbauen. Fortschrittliche Planungsinstrumente dagegen sind schlank und flexibel. Ihre Aufgabe besteht darin, aktuelle Initiativen und Programme zu überwachen und zu steuern. Genau diese Eigenschaften treffen auf business-orientierte Planungsarten zu wie beispielsweise auf den rollierenden finanziellen Forecast und den rollierenden operativen Forecast.

## Effektivitätspunkte

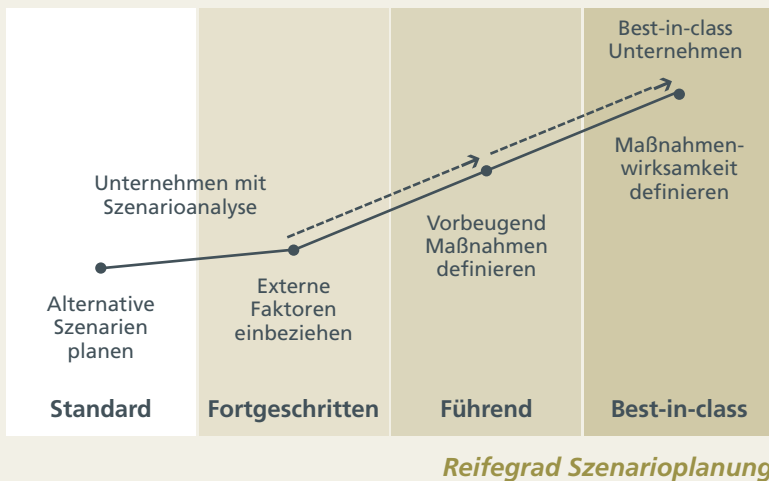


Abbildung 2:  
Maturity-Matrix der  
Unternehmensplanung

## BUSINESS ANALYTICS GEHÖREN IN DIE PLANUNG

Wie in fast allen modernen Unternehmensprozessen spielt die Informationstechnologie auch bei der Planung eine nicht mehr wegzudenkende Rolle. Nach heutigem Kenntnisstand gibt es jedoch noch kein Software-Tool, das den kompletten Planungsumfang abdecken kann und gleichzeitig flexibel genug ist, um die Marktdynamik in ausreichendem Maß nachzuvollziehen. Man sollte auch gar nicht versuchen, ein solches Tool zu schaffen. Gegen die geschickte Kombination einzelner Tools mit ihren spezifischen Stärken ist aber nichts einzuwenden.

In der Zukunft werden insbesondere Softwarelösungen für Business Analytics an Bedeutung gewinnen. Länder wie die USA, Großbritannien, aber auch die Niederlande gehören hier zu den Vorreitern beim Einsatz von Business Analytics, auch im Zusammenhang mit der Unternehmensplanung. In Deutschland dagegen herrscht gegenüber Business Analytics noch verbreitete Skepsis. Zu Unrecht. Mit Business Analytics wird es zum Beispiel möglich, für die Unternehmensplanung Korrelationen von Einflussfaktoren

und Zielgrößen festzustellen. Aus den Ergebnissen lassen sich dann die wesentlichen Treiber – interne und externe – für das jeweilige Unternehmen ableiten. Darauf basierend können wiederum die Variablen für verwendete Planungsmodelle definiert werden.

Da dieses Verfahren mit sehr großen Datenvolumina beziehungsweise mit langen Zeitreihen arbeitet, ist eine zuverlässige Analyse mit hoher Genauigkeit erzielbar. Somit lassen sich Business Analytics nicht nur zur Analyse vergangener Ereignisse, sondern vor allem zur Prognose und Optimierung von Geschäftstreibern nutzen, wovon Letztere eine zentrale Rolle bei einer effizienten Unternehmensplanung spielen. Allerdings verlangt die Beherrschung von Big Data und Business Analytics nach völlig neuen Fähigkeiten, die bisher äußerst selten in einem Unternehmen anzutreffen sind.

Moderne Planungsinstrumente gehören im Zeitalter der Digitalisierung in jedes Unternehmen. Soviel dürfte inzwischen jedem verantwortlichen Manager klar geworden sein. Die Möglichkeiten von Big Data und Business Analytics dürfen jedoch nicht den Blick auf das Wesentliche verstellen: Entscheider brauchen einen schlanken und flexiblen Prozess.

### Igor Barkalov

ist als Principal bei Capgemini Consulting spezialisiert auf die Beratung bei der Unternehmenssteuerung und -planung. Darüber hinaus betreut er Projekte rund um die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen und den Aufbau von neuen Geschäftsbereichen. Grundlage dieses Textes ist sein Buch „Effiziente Unternehmensplanung – Weniger Aufwand, mehr Flexibilität, mehr Geschäftserfolg“, das im Verlag SpringerGabler erschienen ist. Ein Selbsttest, wie Unternehmen bei der Planung abschneiden, ist unter [www.de.capgemini-consulting.com/effiziente-unternehmensplanung](http://www.de.capgemini-consulting.com/effiziente-unternehmensplanung) verfügbar. [igor.barkalov@capgemini.com](mailto:igor.barkalov@capgemini.com)

