

# Integrierte Unternehmensplanung

Für eine effiziente Steuerung der internen Unternehmensprozesse waren Plandaten schon immer unerlässlich. Seit einiger Zeit fordern aber auch Investoren und Banken verstärkt Plandaten an, um einen besseren Einblick und eine realistischere Einschätzung zu den Entwicklungsperspektiven eines Unternehmens zu bekommen. Während es früher zudem völlig ausreichend war, Plandaten einmal pro Jahr zu ermitteln, steht das Controlling inzwischen vor der Herausforderung, aktualisierte Plandaten in wesentlich kürzeren Zyklen (Halbjahr oder Quartal) bereitstellen zu müssen.

Operative Planungen mit so großem Aufwand zu erstellen, dass sie zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung bereits veraltet sind, kann sich heute niemand mehr erlauben. Kürzere Bereitstellungsintervalle setzen voraus, dass der Planungsprozess schneller und effizienter durchgeführt wird. Um dies zu gewährleisten, werden geeignete Planungsmethoden benötigt.

Wenn von einer integrierten Unternehmensplanung gesprochen wird, dann ist damit ein sehr umfassender, fortwährender Planungsprozess mit einer Vielzahl von Planungsverfahren und Planungsschritten gemeint.

## Die vier Integrationsstufen der integrierten Unternehmensplanung

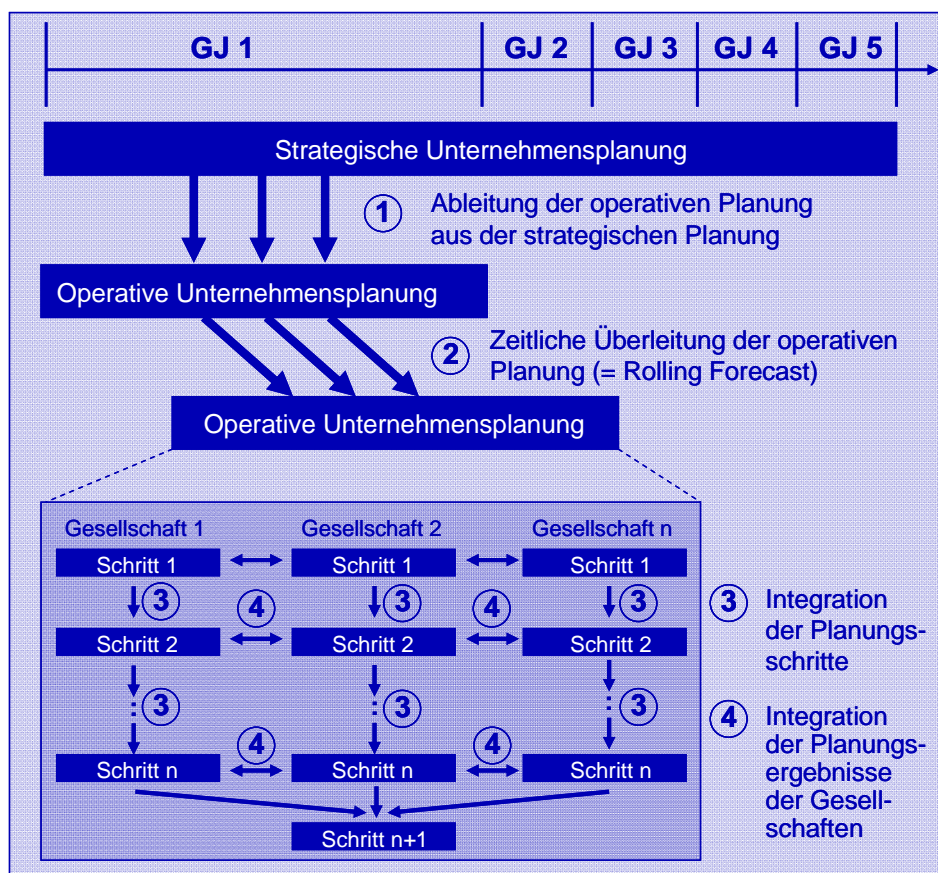


Abb. 1: Die vier Integrationsstufen der Unternehmensplanung

**Ableitung der operativen Planung aus der strategischen Planung**

**Zeitliche Überleitung der operativen Planung (Rolling Forecast)**

**Integration der Planungsschritte der operativen Planung**

**Integration und Konsolidierung der Planungsergebnisse der Konzerngesellschaften**

Der Begriff der Integration erstreckt sich dabei auf sehr unterschiedliche Sachverhalte:

1. Die erste Integration betrifft die Ableitung der operativen aus der strategischen Planung.
2. Die zweite Integration bezieht sich auf die fortlaufende Überleitung der operativen Planung in eine aktualisierte Planung, um einen „Rolling Forecast“ zu ermöglichen.
3. Bei der dritten Integration geht es um die Abstimmung der Planungsschritte im Rahmen der operativen Planung.
4. Die vierte Integration schließlich betrifft die Zusammenführung der Teilpläne der Konzerngesellschaften.

Unabhängig von Branche und Unternehmensgröße sind diese vier Stufen der Integration überall anzutreffen. Das Ausmaß, in dem sie angewendet werden, variiert dagegen sehr stark.

### Ableitung der operativen Planung aus der strategischen Planung

Die strategische Planung bezieht sich in der Regel auf einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren. Als Planungseinheit wird aufgrund des langen Planungshorizonts meistens das Jahr verwendet. Bei den Planungsinhalten erfolgt ebenfalls eine starke Aggregation. Typischerweise werden Planwerte nur für einige wenige, strategisch bedeutsame Kennzahlen erarbeitet. Die jährlichen Planwerte für diese Kennzahlen werden in der Praxis meist als Meilensteine für das Erreichen der Ziele am Ende des Planungshorizonts genutzt. In einigen Unternehmen werden diese Plandaten in Form einer Balanced Scorecard geführt. Als Schwachstelle erweist sich sehr häufig noch immer die Überleitung der jährlichen Planwerte in die detaillierten Daten der operativen Planung.

### Rolling Forecast für die permanente Aktualisierung der operativen Planung

Das Problem der jährlich erzeugten Plandaten besteht oft darin, dass diese fast schon veraltet sind, wenn sie den Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt werden. Als logische Konsequenz entstand aus diesem Misstand die Forderung nach einer Aktualisierung der Plandaten. Nur dadurch sei zu verhindern, dass Unternehmen praktisch orientierungslos gesteuert werden müssen. Allerdings ist es weder aus Kapazitätsgründen möglich noch aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen heraus sinnvoll, mehrmals pro Jahr einen so hohen Arbeitsaufwand zu leisten, wie er für die operative Planung üblich ist. Folglich gilt es, Kompromisse einzugehen und genau zu prüfen, welche Planungsschritte durchgeführt werden müssen und welcher Detaillierungsgrad wirklich erforderlich ist.

Die Kunst besteht darin, eine akzeptable Datenqualität mit dem geringstmöglichen Aufwand zu liefern. Ohne Unterstützung durch geeignete Planungstools ist dies allerdings ein hoffnungsloses Unterfangen.

### Integration der Planungsschritte in der operativen Planung

Die Abfolge der Planungsschritte unterliegt einer logischen Gesetzmäßigkeit: Die in einem Schritt erzeugten Plandaten stellen meist die Inputgrößen für einen nachfolgenden Planungsschritt dar. An der Abfolge der Schritte kann man somit nichts ändern. Freiheitsgrade bestehen allerdings in deren Detaillierung.

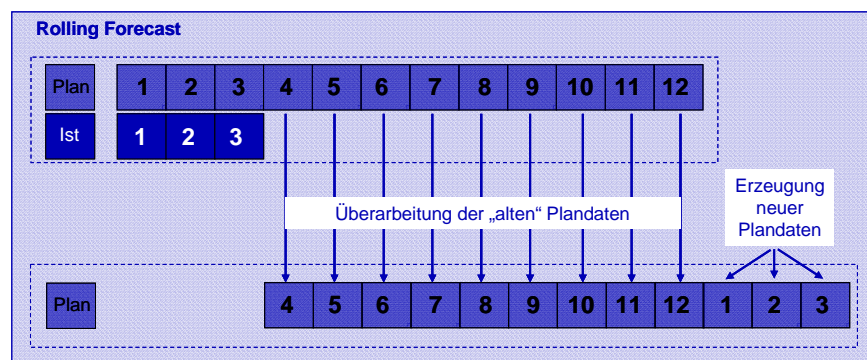


Abb. 2: Der Rolling-Forecast

Dabei gilt: Je größer die Planungstiefe, umso höher ist auch der zu erbringende Arbeits- und Zeitaufwand anzusetzen. Neue Planungsphilosophien wie "Beyond Budgeting" und das "Better Budgeting" setzen auf dieser Erkenntnis auf: Der Blick muss sich auf das Wesentliche richten. Plandaten für einen C-Kunden, ein C-Produkt oder eine C-Kostenart sollten sich dagegen nebenbei ohne besonderen Arbeitsaufwand erzeugen lassen.

So logisch die Abfolge der Planungsschritte ist, so schwierig gestaltet sich oft die Systemunterstützung bei der Integration dieser Planungsschritte. Oft müssen Daten mehrfach eingegeben werden, was nicht nur unnötigen Aufwand verursacht, sondern auch eine vermeidbare Quelle für Fehler darstellt. Inzwischen gibt es am Markt allerdings einige Planungstools, die wertvolle Hilfestellung bei der Plandatenerzeugung liefern.

Vor der Implementierung solcher Planungstools müssen aber die Anforderungen klar formuliert sein. Kein Unternehmen plant wie das andere. Jedes unterliegt anderen Rahmenbedingungen und setzt folglich andere Schwerpunkte. Aus der Vielzahl der Planungstools kann nur dann das geeignete ausgewählt werden, wenn die Besonderheiten des eigenen Unternehmens erkannt und beschrieben

sind. Bei aller Flexibilität der Planungstools gilt es aber immer zu bedenken, dass ein Mehr an Flexibilität im Allgemeinen mit einem Zusatzaufwand bei der Implementierung des Planungstools erkauft werden muss.

### Integration und Konsolidierung der Planungsergebnisse bei Konzerngesellschaften

In Konzernen haben weitreichende Spezialisierungen dazu geführt, dass die Leistungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Gesellschaften immer vielfältiger werden. Für die Planung resultiert daraus eine enorme Zunahme an Komplexität.

Aus der im Unternehmen A geplanten Absatzmenge für ein Produkt lässt sich im Normalfall sehr einfach eine geplante Produktionsmenge im Unternehmen A ableiten. Bei Konzernen ist diese Einheit von Produktion und Vertrieb meist nicht mehr gegeben. Konsequenz daraus ist, dass interne Kosten und Erlöse geplant werden müssen. Zusätzlich ist sicherzustellen, dass die Planbelege für diese internen Verrechnungen auch Informationen zur Partnergesellschaft und zum Partnersegment enthalten. Diese Informationen sind unerlässlich, um die legale Konsolidierung und die Managementkonsolidierung der Plandaten vorzunehmen.

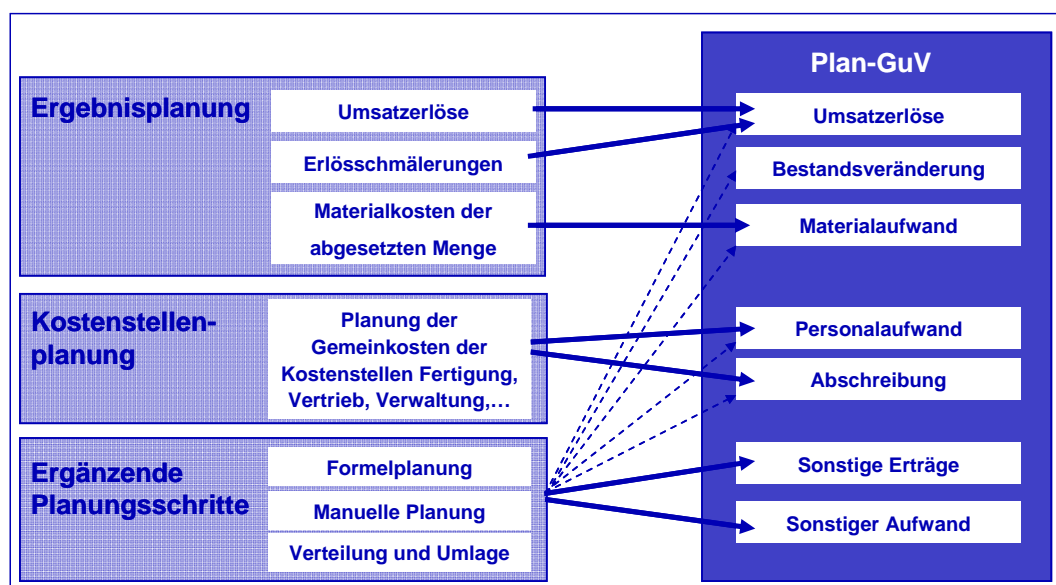


Abb. 3: Integration und Konsolidierung der Planung

Für weitergehende Informationen wenden Sie sich bitte per eMail an [kostenrechnung@plaut.de](mailto:kostenrechnung@plaut.de)