

# Unternehmensplanung

## Rationalisierung im Controlling

Warum die Rationalisierungen und Automatisierungen, die in der Fertigung und allen anderen Unternehmensprozessen selbstverständlich sind, im Controlling und dabei speziell im Planungs- und Forecastprozess nicht durchgeführt werden:

1	Das aktuelle Bild der Unternehmensplanung .....	2
1.1	Die Anforderungen des Managements .....	2
1.2	Die Integration der Teilpläne .....	2
1.3	Die technischen Lösungen .....	3
1.4	Der Zeitbedarf für die Planung .....	3
2	Die rationelle Abwicklung des Planungsprozesses .....	3
2.1	Automatisation von wiederholt ablaufenden Prozessen .....	3
2.2	Hoher Integrationsgrad der Teilpläne .....	3
2.3	Einfache Anpassbarkeit .....	4
3	Die Implementation einer rationellen Planung .....	4
3.1	Festlegung der betriebswirtschaftlichen Grundstruktur .....	4
3.2	Auswahl der Software .....	5
3.3	Schrittweise Einführung der Planung .....	5
4	Forecast rasch erstellen .....	6
4.1	Anpassung der Planung für den Forecast .....	6
4.2	Zusammenführung Forecast und Ist .....	6
5	Das Ergebnis .....	6
5.1	Ergebnis qualitativ .....	6
5.2	Geschwindigkeit des Planungsprozesses .....	6
5.3	Laufender Aufwand .....	7
6	Das Fazit .....	7

# 1 Das aktuelle Bild der Unternehmensplanung

Aus der Kenntnis von mehr als 400 Unternehmen ergibt sich ein grosses Rationalisierungspotenzial im Bereich Unternehmensplanung und Forecast.

Rationalisierungen und Qualitätsverbesserungen die in der Fertigung, der Logistik, der Beschaffung, dem Vertrieb etc. heute selbstverständlich sind, machen eigenartiger Weise vor dem Planungsprozess halt.

Dieser Zustand hat mehrere Ursachen:

- Die Komplexität der Planung ist gross und daher wird das hoch flexible Excel durchwegs als adäquat angesehene Lösung eingesetzt. Die Instabilität bei Änderungen ist ein vordergründiger Anlass für Änderungen. Die fehlende Durchgängigkeit einer betriebswirtschaftlich korrekten Lösung wird meist erst durch die fehlende Flexibilität im Berichtswesen klar.
- Der Controller verwirklicht seine Idee der Betriebswirtschaftlehre im Excel. **Selten ist diese Lösung der im Unternehmen benötigten betriebswirtschaftlichen Lösung angemessen.**
- Die meist fehlende Abstraktionsebene bei der Erstellung der Planungssheets führt bei Unternehmenserweiterungen und Veränderungen oft in eine Sackgasse.

## 1.1 Die Anforderungen des Managements

Die Anforderungen des Managements sind sehr unterschiedlich und erstrecken sich

- von der meist reinen Berichterstattung über
- die Planerstellung,
- der rechtzeitigen Information der Entscheider hinsichtlich sich abzeichnender oder eingetretener Abweichungen bis zur
- Mitarbeit bei der Definition der Unternehmensziele und der Strategie.

Der Controller steckt hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Ausprägung des erforderlichen innerbetrieblichen Rechnungswesens und der betriebswirtschaftlichen Methoden in internationalen Konzernen meist in einer „Zwangsjacke“. Die für das spezielle Unternehmen erforderlichen Funktionen fehlen oftmals in dieser Konzernlösung.

Wenn keine Konzernrestriktionen bestehen, entwickeln die meisten Controller ihre Planung und Forecasts mit Einverständnis des Managements im Excel und nutzen die heute verfügbaren und für den jeweiligen Bedarf abdeckenden Systeme nicht.

## 1.2 Die Integration der Teilpläne

Die einzelnen Teilpläne werden in den Excelplanungen selten abgestimmt. Meist wird der Absatz- und Umsatzplan erstellt und ein Kostenplan der Kostenstellen dazu auf Basis geschätzter Leistungen oder als Budget ermittelt. Kosten und Umsatz stimmen so aber nicht ausreichend überein. Das Gleiche gilt für den Materialbedarf und die Fremdleistungen.

Bei den üblichen Änderungen in den letzten Planungsrunden werden, z.B. bei Umsatzänderungen, die Kostenänderungen meist nicht oder nicht ausreichend genau berücksichtigt. Das so ermittelte Plan- Ergebnis ist aus Mangel der Integration der Teilpläne schon bei den für die Planung unterstellten Rahmenbedingungen nicht einzuhalten. Eine spätere Analyse der Abweichungen führt zwangsläufig zu unerklärlichen Ergebnisauswirkungen.

### 1.3 Die technischen Lösungen

Da diese Planungen meist nicht in das ERP integriert sind, fehlen in den Excel-Planungen auch die nur dort verfügbaren Zusammenhänge der Einzelkosten mit dem Absatz und der Gemeinkosten mit den benötigten Planleistungen. Eine Zusammenführung der Teilpläne ist auf der Ebene, die ausreichende Planungsqualität ergibt, so gut wie unmöglich.

### 1.4 Der Zeitbedarf für die Planung

Da es keine Simulationen gibt, muss die Planung sequentiell erstellt werden. Dies bedeutet, dass sehr früh begonnen werden muss und viele Rahmenbedingungen unterstellt werden müssen, die sich im Laufe des Planungsprozesses wieder verändern können. Am Ende der Planung sind die aktuell abschätzbaren Rahmenbedingungen meist nicht berücksichtigt und können, mangels Methoden, auch nicht mehr richtig in die Planung eingebracht werden.

## 2 Die rationelle Abwicklung des Planungsprozesses

### 2.1 Automatisierung von wiederholt ablaufenden Prozessen

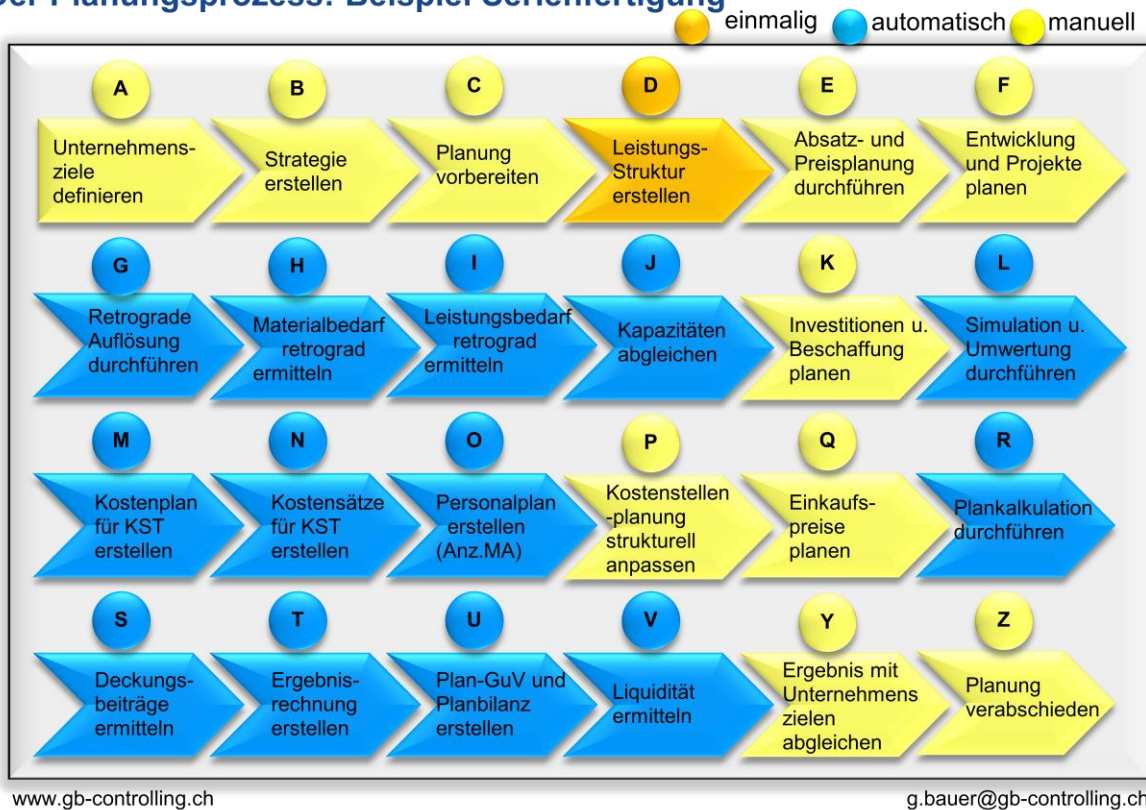
In der Technik ist es selbstverständlich, dass neue Produktionsverfahren, die bei sich wiederholenden Produktionsprozessen eine höhere Qualität, eine höhere Geschwindigkeit, niedrigere Kosten oder höhere Flexibilität zur Folge haben, schnellstmöglich eingesetzt werden.

Im Bereich des Controllings ist dies leider nicht der Fall. Die sich wiederholenden Planungsprozesse und Forecast- Ermittlungen können seit vielen Jahren mit zeitgemässen Planungsmethoden, über alle Teilpläne integriert, mit hohem Automatisationsanteil erstellt werden. Der damit verbundene Gewinn an freien Ressourcen im Controlling und an Geschwindigkeit in der Planerstellung stellt heute noch ein grosses Rationalisierungspotential dar.

### 2.2 Hoher Integrationsgrad der Teilpläne

Aus der folgenden Graphik ist zu erkennen, welche Schritte beim Aufbau der Planung und Forecasts automatisiert ablaufen können. Änderungen, die sich an beliebigen Stellen des Planungsprozesses in beliebigen Teilplänen ergeben, können rasch zu der Anpassung der betroffenen übrigen Teilpläne führen und so immer ein abgestimmtes Ergebnis nach sich ziehen.

## Der Planungsprozess: Beispiel Serienfertigung



### 2.3 Einfache Anpassbarkeit

Wenn alle Teilpläne in einem System erstellt werden, das hinsichtlich der Handhabbarkeit optimiert ist, können die Anpassungen auch von jedem Verantwortlichen einfach durchgeführt werden. Einfache Checks, z.B. der benötigten Kapazität, stellen sicher, dass die Planung auch nach einer Anpassung noch zu realisierbaren Szenarien führt.

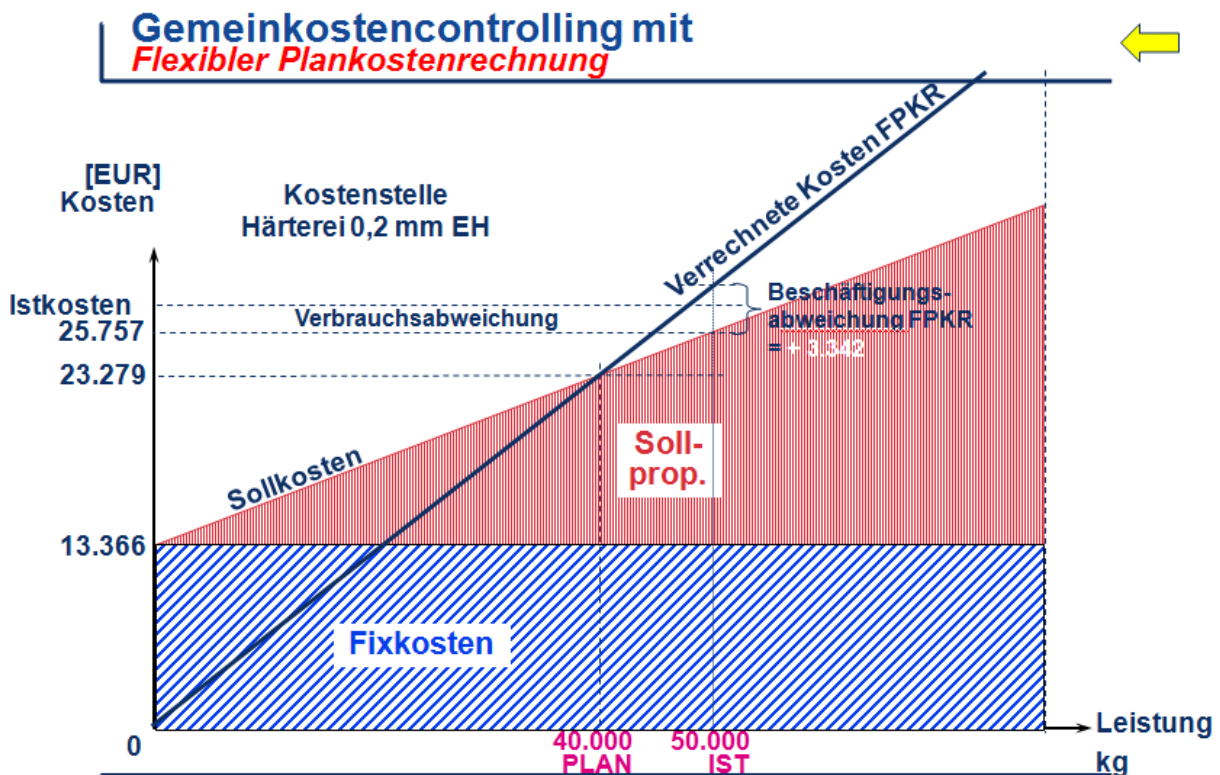
## 3 Die Implementation einer rationellen Planung

Es ist heute Gebot der Stunde, Planung und Forecast mit einem System durchzuführen, das die Informationen aus dem ERP-System, soweit benötigt, vollständig und automatisiert nutzt.

### 3.1 Festlegung der betriebswirtschaftlichen Grundstruktur

Eine wesentliche Voraussetzung für die systemgestützte Automatisierung der oben aufgeführten Planungsschritte stellt die Simulation der Kostenstellenkosten der Fertigung und der Sekundärkostenstellen dar.

Diese kann, für unterschiedliche Planbeschäftigungen nur dann zu richtigen Ergebnissen führen, wenn die Kosten in einer „Leistungsstruktur“ (Basisplanung) nach fixen und proportionalen Anteilen getrennt sind. Nur dann können die proportionalen Anteile auch zu der sich verändernden Beschäftigung automatisch angepasst werden.



### 3.2 Auswahl der Software

Bei der Auswahl der benötigten Softwarelösung ist darauf zu achten, dass die Erfassung der Planung einfach und flexibel möglich ist und die wesentlichen Informationen für die Ermittlung der Planbeschäftigung der Kostenstellen und der Materialbedarfe im System verfügbar sind. Das sind im Wesentlichen die Stücklisten und Arbeitspläne, die zu einer retrograden Auflösung benötigt werden. Weiter ist die Simulation der primären und sekundären Kostenstellen für eine neue Planbeschäftigung unabdingbar erforderlich.

Die Erstellung eines Absatz- oder Umsatzplanes und die Darstellung von GuV und Bilanz allein stellen für die Planung den kleinsten, aber meist nicht ausreichenden, Umfang der benötigten Softwareunterstützung dar.

### 3.3 Schrittweise Einführung der Planung

Die Methode „Quick Steps“ erlaubt es, die Einführung der Planung und Forecasts in 3-4 Schritten so durchzuführen, dass jeder dieser Schritte eine individuell definierte Anzahl von Teilplänen umfasst und jeweils innerhalb einer Woche abgeschlossen wird.

In der Zeit zwischen den „Quick Steps“ wird das System bereits produktiv genutzt und so auch die praktische Anwendung von den im Quick Stepp geschulten Usern geübt.

Die Schritte können so gesetzt werden, dass es zu keiner Überbelastung kommt und der erste Schritt bereits eine Entlastung nach sich zieht, die Kapazität für die nächsten Schritte freisetzt.

## 4 Forecast rasch erstellen

### 4.1 Anpassung der Planung für den Forecast

Erkennbare Veränderungen können jederzeit in Forecasts und deren Versionen eingebracht und so alternative Strategien bewertet und deren Ergebnisse als Grundlage für Entscheidungen benutzt werden.

Dabei sind die Änderungen im Absatz und/oder Umsatz, den Kursen, Einstands- und Verkaufspreisen mit ihrer Auswirkung auf die Deckungsbeiträge, Ergebnisse, die Liquidität etc. auch bei grossen Datenmengen in wenigen Stunden, über alle Teilpläne durchgerechnet, verfügbar.

Forecasts, die ohne geschlossene Durchrechnung aller Teilpläne erstellt werden, sind als Grundlage für Entscheidungen fragwürdig. Daher sind die zeitgemässen Methoden der Simulation und die betriebswirtschaftlich richtige sowie technisch schnell einführbare Antwort auf die aktuellen Herausforderungen eines immer kurzfristiger werdenden Rhythmus bei der Erstellung von Vorschaurechnungen.

### 4.2 Zusammenführung Forecast und Ist

Die Umsätze, Deckungsbeiträge, Einzel- und Gemeinkosten, Zahlungsströme der abgelaufenen Zeiträume etc. werden im Gesamtforecast eines Geschäftsjahres automatisch mit der für den Forecast überarbeiteten Planung der zukünftigen Perioden zusammengeführt.

## 5 Das Ergebnis

### 5.1 Ergebnis qualitativ

Die im Planungsprozess erstellten Teilpläne und die am Ende noch eingebrachten Änderungen sind in den meisten Fällen nicht konsistent.

Die Qualität der Planung wird durch die beschriebenen Methoden erheblich erhöht und die Konsistenz der Teilpläne und die Nachvollziehbarkeit der Planwerte über alle Verdichtungsstufen in allen Auswertungen sichergestellt.

### 5.2 Geschwindigkeit des Planungsprozesses

Nach der Implementation der Methoden läuft der Planungsprozess erheblich schneller ab. Dadurch kann mit dem Start des Planungsprozesses auch viel später begonnen werden, was wiederum, wegen der aktuelleren Grundlagen, eine erhöhte Qualität der Planung nach sich zieht.

Jede Änderung, die nach der ersten Durchrechnung vorgenommen wird, kann kurzfristig zu einer neuen Variante durchgerechnet werden, auch wenn diese erst am letzten Tag vor der Abgabe entschieden wurde.

Vordefinierte Berichte erlauben es, alle Daten, die im System nach der definierten betriebswirtschaftlichen Methode verfügbar sind, sofort in übersichtlichen Berichten auszuweisen.

### 5.3 Laufender Aufwand

Der Aufwand für die Erstellung der Planung wird mit den beschriebenen Methoden reduziert. Ebenso werden die Analysen erheblich unterstützt und so auch im laufenden Controlling der Aufwand für die Bereitstellung der Grundlagen soweit reduziert, dass erheblich mehr Zeit für die tatsächlichen Steuerungsaufgaben der Controller verbleibt.

## 6 Das Fazit

Die möglichen Automatismen für die Planung, den Forecast und die laufenden Analysen im Controlling einzusetzen, bedeutet die Personalressourcen des Controlling endlich für die ursprünglichen Aufgaben der Definition und Verfolgung von Aufgaben zur Verbesserung KPIs des Unternehmens einsetzen zu können und diese daher, ohne Erhöhung des laufenden Aufwandes, schneller zu erreichen.