

# Smart Financials

## Whitepaper zur „Qualitätsoffensive Planung“

### „Budgets treffsicher gestalten - Teil 1: Kernfunktionen einer Planungslösung“

*Schneller und gleichzeitig mit höherer Qualität planen ist ein Wunschtraum vieler Controller. Wie sich das verwirklichen lässt, soll anhand von Erfolgsfaktoren für eine Qualitätsverbesserung in der Planung auf Basis unserer Beratungserfahrung in zwei Beiträgen erläutert werden.*

Die jährliche Unternehmensplanung wird von vielen Unternehmen als lästiges „Beiwerk“ angesehen: ein Pflichtprogramm, das einmal jährlich absolviert werden muss. Der Mehrwert des Planungsergebnisses hält sich dabei oftmals in Grenzen. Die Planung ist entweder zu ambitioniert und der hohe Detailgrad stiftet mehr Verwirrung als Nutzen. Oder aber die Planung ist schlichtweg zu anspruchslos. Zusätzlich ist die Planung aufgrund fehlender Systeme und Automatisierung mit großem manuellem Aufwand verbunden, der viel Zeit in Anspruch nimmt.

Einigen Unternehmen scheint hierbei oftmals das Bewusstsein zu fehlen, dass eine funktionierende Planung ein wertvolles Instrument der Unternehmenssteuerung darstellt. Gute Budgetierungsprozesse geben die Möglichkeit, Vorhersagen über erwartete Entwicklungen zu machen und unterjährig rechtzeitig auf Abweichungen reagieren zu können.

#### **Doch wie können Budgets treffsicher gestaltet werden?**

Die Theorie kennt zahlreiche Konzepte, welche die Potenziale einer effizienten und wirksamen Planung ausschöpfen sollen. Beyond Budgeting, Zero Base Budgeting oder Better Budgeting sind nur einige Beispiele. Alle Planungskonzepte haben gemeinsam, dass die Unterstützung durch professionelle Softwarelösungen ein entscheidender Faktor ist.

#### **Was hindert Unternehmen daran, die Planungswerkzeuge und -konzepte auch in der eigenen Unternehmung umzusetzen? Warum ist der Reifegrad der Unternehmensplanung Studien zufolge trotz aller Bemühungen immer noch auf einem stark ausbaufähigen Niveau?**

Die Gründe können vielfältiger Natur sein. Mangelnde Konzeption der Planung sowie vage und ständig wechselnde Anforderungen an die Planungssysteme sind häufige Probleme, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen.

Zudem ist einer Studie des Business Application Research Center (BARC) aus dem Jahr 2016<sup>1</sup> zufolge immer noch Excel das am meisten verbreitete Planungswerkzeug. Excel ist in den meisten Unternehmen ohnehin vorhanden, die Mitarbeiter sind mit der Nutzung vertraut und es entstehen keine zusätzlichen Lizenzkosten. Die fehlende konsistente Datenbasis („Insellösungen“), die große Fehleranfälligkeit durch hohen manuellen Aufwand sowie die fehlende Planungsfunktionalität führen jedoch dazu, dass der Einsatz von Excel als Planungswerkzeug mit äußerster Vorsicht zu genießen ist.

Eine weitere Barriere sind mangelhafte Definitionen der Zuständigkeiten. Eine effiziente und aussagekräftige Unternehmensplanung setzt in einem arbeitsteiligen Umfeld allerdings zwingend voraus, dass Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen im Planungsprozess organisatorisch klar geregelt sind.

#### **Welche Kernvoraussetzungen muss nun ein erfolversprechendes Planungssystem im Detail erfüllen, um einen effizienten Planungsprozess zu gewährleisten? Welche Vorteile bringen Planungslösungen mit sich?**

##### **(1) Aufgabenmanagement/Workflow**

Im Planungsprozess können im Rahmen eines Aufgabenmanagements Verantwortlichkeiten, Zeitpläne oder auch Meilensteine abgebildet werden, die das Planungsprojekt nach seinem zeitlichen Ablauf in die wesentlichen Zwischenschritte und -ergebnisse unterteilen. Das Aufgabenmanagement stellt sicher, dass jederzeit ein Monitoring des Prozesses möglich ist und keine Prozessschritte unberührt bleiben.

##### **(2) Benutzerverwaltung**

Im Rahmen der Benutzerverwaltung können für die zuvor definierten Zuständigkeiten Benutzerkonten vergeben werden, die mit den unterschiedlichen Rechten versehen sind. So

<sup>1</sup> BARC Anwenderstudie: Integrierte Unternehmensplanung - Reifegrad deutschsprachiger Unternehmen (2016), S. 30

wird gewährleistet, dass nur diejenigen Nutzer mit den vorgesehenen Rechten (z. B. Schreibrechte, Freigaberechte usw.) Zugriff auf die einzelnen Planungsschritte haben.

### **(3) Versionsverwaltung**

Eine funktionierende Versionsverwaltung stellt sicher, dass stets der aktuelle Stand und keine veraltete Version bearbeitet wird. Die Versionsverwaltung gehört auch zu den Bereichen, in denen ein professionelles Planungswerkzeug Excel überlegen ist, da eine Excel-Lösung immer die Gefahr birgt, dass unterschiedliche Versionen im Unternehmen „umherirren“. Im Gegensatz dazu kann bei einem professionellen Planungswerkzeug jede Änderung archiviert, protokolliert und somit nachvollzogen werden, alte Stände können unter Umständen wiederhergestellt werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass mehrere Nutzer parallel einen Zugriff erhalten.

### **(4) Integrierter Planungsprozess**

Die verschiedenen betrieblichen Teilpläne (z. B. Vertriebsplanung, Personalplanung, Kostenplanung, Kreditplanung etc.) können unterschiedlich ausgestaltet und dennoch in einem einheitlichen und integrierten Datenmodell zusammengeführt werden. Folgende Bausteine sind wichtige Inhalte des integrierten Planungsprozesses:

#### **a. Hochrechnung der Ist-Daten als Planvorlage**

Als Planvorlage dient eine Hochrechnung der Ist-Daten. Hierbei erfolgt beispielsweise eine Übernahme der Vorjahreswerte oder es wird ein prozentualer Faktor auf die Vorjahreswerte angewandt.

#### **b. Mehrdimensionale Vertriebsplanung**

Eine Vertriebsplanung sollte viele Dimensionen (allerdings mit wenigen Plangrößen) enthalten, die voneinander abhängig sind. So wird beispielsweise die Plangröße Umsatz durch die Plangrößen „Menge x Preis“ berechnet, weitere Plangrößen wie Discounts oder Materialaufwand können in Prozent vom Umsatz ermittelt werden. Auf diese Weise können viele Dimensionen mit einer überschaubaren Anzahl an Plangrößen geplant werden.

#### **c. Listenbasierte Personalplanung**

Die Personalplanung erfolgt über einen listenbasierten Planansatz. Besonderheit bei der Personalplanung ist, dass sehr viele Plangrößen benötigt werden (Mitarbeiter, Gehalt, variabler Anteil usw.), die in Form einer Liste dargestellt werden. Für die Abbildung in der GuV ist der hohe Detailgrad allerdings nicht von Bedeutung. Es wird lediglich der ermittelte Aufwand aus der Planung übernommen. Des Weiteren muss bei der Personalpla-

nung insbesondere das Thema Vertraulichkeit berücksichtigt werden, da es sich um hochsensible Daten handelt.

#### **d. Sachkostenplanung mit Budgetfunktion**

Die Kostenplanung umfasst die weiteren Kosten wie beispielsweise Miete, Administration, Betriebskosten etc. Eine Kostenplanung sollte sowohl mit Kostenarten-, Kostenstellen als auch mit einer Budgetfunktion durchgeführt werden. Insbesondere für die Budgetfunktion müssen abermals entsprechende Verantwortlichkeiten definiert werden. Für die verschiedenen Kostenarten sind viele Plangrößen notwendig, für die wiederum Abhängigkeiten definiert werden.

#### **e. Integrierte Finanzplanung**

Aus der vorangegangenen Ergebnisplanung wird durch definierte Buchungsregeln die Bilanzplanung abgeleitet, um Wertminderungen aus AfA, die Fortschreibung des Working Capital (Vorräte, Lieferanten-Forderungen bzw. Lieferanten-Verbindlichkeiten) oder Rückstellungen zu planen. Die Finalisierung der Bilanzplanung erfolgt durch Überleitungsregeln (Überleitung bzw. Abbau Forderungen/Verbindlichkeiten) und sonstige Planungsassistenten (z. B. Planung Investitionen und AfA, Planung Kredite/Tilgungen und Zinsen).

#### **f. Konzernplanung/Konsolidierung**

Handelt es sich um einen Konzern, so muss ebenfalls eine Konzernplanung durchgeführt werden. Diese kann entweder bottom-up durch die dezentralen Einheiten mit einer Zusammenführung der Planungsergebnisse auf Konzernebene oder top-down durch die Vorgabe von Zielen und der Verfeinerung in den einzelnen Einheiten erfolgen. Auf Konzernebene erfolgt zudem die Durchführung sämtlicher notwendiger Konsolidierungsschritte.

#### **g. Szenarioplanungen**

Szenarioplanungen enthalten neben dem Normal-Case-Szenario sowohl Best-Case- als auch Worst-Case-Szenarien. Dies ermöglicht es, einen frühzeitigen Überblick über die Auswirkungen von unterschiedlichen Szenarien auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu erhalten und Steuerungsmaßnahmen bei potenziellen Veränderungen im Marktumfeld zu ergreifen.

#### **h. Rollierende Forecasts**

Eine rollierende Planung kombiniert aktuelle Ist-Zahlen mit Plan- und Maßnahmen und ermöglicht somit einen Forecast des operativen Geschäfts. Hierdurch erhöht sich die Flexibilität der Planung, da kurzfristig auf Veränderungen reagiert werden kann.



Auf dem „Wunschzettel“ eines Controllers an ein Planungssystem stehen also umfangreiche Features. Das Vorhandensein dieser Kernfunktionen ist eine **notwendige Voraussetzung für einen effizienten Planungsprozess**. Doch auch die Berücksichtigung der genannten Inhalte ist immer noch **keine Garantie für einen Projekterfolg**, hierfür bedarf es noch ganz anderer Erfolgsfaktoren wie zum Beispiel das Setzen richtiger Prioritäten oder Reduzierungen der Komplexität.

Autoren:

Ralf Pfizenmayer, Managing Partner, Ebner Stolz Management Consultants GmbH

Andreas Thunich, Consultant, Ebner Stolz Management Consultants GmbH

---