

## Smart Financials

# Whitepaper zur „Qualitätsoffensive Planung“

### „Budgets treffsicher gestalten - Teil 2: Erfolgsfaktoren 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.*

In unserem ersten Blogbeitrag „Kernfunktionen einer Planungslösung“ haben wir Ihnen bereits dargestellt, welche Anforderungen ein erfolgsversprechendes Planungsmodell erfüllen muss. Hierzu zählen administrative Funktionen wie das Vorhandensein eines Aufgabenmanagements / Workflows, einer Benutzer- sowie einer Versionsverwaltung, aber auch inhaltliche Komponenten wie mehrdimensionale Vertriebsplanungen, listenbasierte Personalplanungen oder auch eine Sachkostenplanung mit Budgetfunktion. Doch selbst das Vorliegen aller Kernfunktionen einer Planung garantiert noch keinen Projekterfolg, hierzu müssen noch eine Reihe weiterer Faktoren berücksichtigt werden.

**Doch wie lauten nun diese Erfolgsfaktoren, die beachtet werden müssen um einen effizienten Planungsprozess zu gewährleisten?**

#### **(1) Leitplanken vorgeben**

Durch die Vorgabe von konkreten Zielgrößen wird dem Planungsprozess eine Orientierung verliehen. Oftmals ist die von den Bereichsverantwortlichen abgegebene Planung jedoch zu wenig ambitioniert und enthält zu viele Puffer für persönliche Zielerreichungen. Des Weiteren werden die Planungen von der Unternehmensleitung häufig wieder verworfen, was letztendlich zu einer Vielzahl an hektischen Planungsrunden führt.

Um dies zu vermeiden, müssen aus dem Strategieprozess konkrete Zielvorgaben abgeleitet und auch kommuniziert werden. In die Zielgrößen sollten sowohl erfolgswirtschaftliche als auch leistungswirtschaftliche Komponenten integriert werden. Die Vorgabe der Leitplanken erfolgt über einen zeitlichen Horizont von drei bis fünf Jahren, zudem wird idealerweise eine jährliche Adjustierung vorgenommen. Beispiele für aus der Strategie abgeleitete Leitplanken sind zum Beispiel eine Umsatzsteigerung in Höhe von 3% jährlich oder ein Working Capital von maximal 25 Millionen Euro.

#### **(2) Vereinfacht Budgetieren**

Für die verschiedenen Unternehmensbereiche und Teilpläne müssen Plandaten zusammengestellt werden, deren Grundlage oft Ist-Werte aus der Vergangenheit bzw. Planvorlagen aus Hochrechnungen mit einer zwangsläufig hohen Granularität bilden. Es stellt sich die Frage, welcher Detaillierungsgrad sowie welche Unterstützung für die Planungserstellung notwendig ist. Viele Unternehmen folgen dem Trugschluss „je detaillierter die Planung, desto höher die Qualität der Planungsergebnisse“. Besonders aufgrund der Vielzahl an Plandaten wird der Planungsprozess oftmals sehr aufwändig, oder aber die Plandaten werden unreflektiert fortgeschrieben. Dies führt zu einem äußerst zeitaufwändigen Planungsprozess, der einen sehr hohen Ressourcenbedarf aufweist.

Für den Planungsprozess empfiehlt es sich daher, vereinfacht zu budgetieren und sich somit auf das Wesentliche zu fokussieren. Bereits bei der Vorbereitung der Planung sollte vorgegeben werden, für welche Bereiche und in welcher Granularität Plandaten aufgestellt werden. Zudem empfiehlt es sich, schon im Vorfeld der Planung wesentliche Abhängigkeiten in der Planung zu modellieren, um die Auswirkungen von Plananpassungen schneller berechnen zu können. Des Weiteren sind ebenso bereits im Vorfeld die maßgeblichen Treiber von Erlösen und Kosten zu identifizieren und im Planungsmodell zu verankern. Im eigentlichen Planungsprozess sollten von den Bereichsverantwortlichen nur noch die direkt beeinflussbaren Kosten und keine Umlagen geplant werden.

Beispiele für vereinfachte, fokussierte Planansätze sind die detaillierte Umsatzplanung lediglich für die Top 20-Kunden oder eine Personalplanung mit durchschnittlichen Kosten anstatt personenbezogen mit allen vertraglichen Details.

#### **(3) Effektbasierte Maßnahmen planen**

Eine Planung sollte ganzheitlich bewertete Maßnahmen enthalten, mit deren Hilfe die strategischen Zielsetzungen erreicht

werden sollen. So müssen die von den Bereichsverantwortlichen erstellten Planungen mit den Zielvorgaben abgeglichen werden, woraufhin bei wesentlichen Verfehlungen Maßnahmen mit all ihren Wirkungen in die Planung integriert werden sollten. Das Controlling koordiniert die Maßnahmenplanung, um eine ganzheitliche Betrachtung sicherzustellen. Die Beteiligung der Planungsverantwortlichen sichert dabei die Identifikation mit den erarbeiteten Plandaten.

#### **(4) Szenarien vordenen**

Szenarioplanungen ermöglichen es, schnell und effektiv auf wechselnde Rahmenbedingungen zu reagieren und führen zu einer deutlichen Reduzierung des Risikos, Fehlentscheidungen zu treffen. Um die Belastbarkeit der Planungslösung einschätzen zu können, empfehlen sich Szenarien auf Basis von alternativen Konfigurationen der Treiber, Prämissen und Maßnahmen. Somit wird der „best guess“ durch objektive Bewertungskriterien ersetzt.

Wichtig ist, dass Szenarien nicht nach subjektiven Einschätzungen erstellt, sondern auf zu Beginn der Planung festgelegten Parametern aus der Basisplanung entwickelt werden.

Szenarioplanungen bestehen aus dem ursprünglichen Basisplan sowie Best Case und Worst Case-Anpassungen des Basisplans. Im Best Case-Szenario werden positive Abweichungen des Basisplans wie z.B. höhere Verkaufspreis oder höhere Verkaufsmengen simuliert, im Worst Case-Szenario können unter anderem sinkende Nachfragen oder der Wegfall des Key Accounts negative Abweichungen darstellen. In den Szenarien soll aber nicht nur der Basisplan angepasst werden, sondern auch die Maßnahmen sind anzupassen, um Reaktionsmöglichkeiten zu berücksichtigen.

#### **(5) Integriert planen**

Je höher der Integrationsgrad einer Planung, desto präziser sind auch die Ergebnisse der Planung. Dies gilt vor allem für die Ergebnisplanung, die deutlich an Aussagekraft gewinnt, wenn die Korrelationen der einzelnen Teilpläne berücksichtigt werden und deren Ergebnisse in die Ergebnisplanung einfließen.

Bei der integrierten Ergebnis-, Bilanz- und Finanzplanung werden in einem ersten Schritt einzelne Geschäftsvorfälle abgebildet und mit Detailplanungen in die GuV übernommen. Bestandteile der Erstellung der Ergebnisrechnung sind u.a. Umsatzplanung, Ressourcenplanung, Kostenplanung, Abschreibungen oder Steuern. Durch das Hinterlegen von Buchungsregeln erfolgt eine Ableitung der Bilanzplanung aus der Ergebnisplanung. Mithilfe von Buchungsregeln und Hinterlegung von Fristigkeiten bzw. von

Umschlagshäufigkeiten erfolgt beispielsweise eine Fortschreibung des Working Capitals oder es wird definiert, welche GuV-Positionen sofort zahlungswirksam beglichen werden und für welche vorerst Rückstellungen aufgebaut werden.

In einem dritten Schritt erfolgt die Verfeinerung bzw. Finalisierung der Bilanzplanung, indem vereinzelt Bilanzpositionen durch Maßnahmen wie z.B. Kreditaufnahmen oder Investitionen geplant werden. Durch die Definition von Überleitungsregeln erfolgt zudem eine Überleitung der Ist-Forderungen und Ist-Verbindlichkeiten in die Planung.

#### **(6) Rollierende Forecasts erstellen**

Bei einem Forecast werden die Basisplanung des gewählten Szenarios sowie neue Maßnahmenplanungen im gleichen integrierten Planungsmodell genutzt. Hierbei werden die Plandaten bis zum aktuellen Zeitpunkt eines Geschäftsjahres durch die Ist-Werte ersetzt, womit auf aktuelleren Erkenntnissen zu Chancen und Risiken aufgesetzt werden kann. Hierauf aufbauend können bekannte Maßnahmen angepasst oder komplett neue Maßnahmen definiert werden. Um optimal auf sich ändernde Bedingungen reagieren zu können empfiehlt es sich, mit einem vordefinierten Maßnahmenprogramm zu arbeiten.

#### **(7) Systemunterstützung bieten**

Zur optimalen Umsetzung der beschriebenen Erfolgsfaktoren ist es unabdingbar, ein professionelles Planungswerkzeug einzusetzen. Neben bekannten Nachteilen einer Excel-Lösung wie z.B. Insellösungen oder der hohen Fehleranfälligkeit lassen sich andere Faktoren wie eine vollständig integrierte Finanzplanung mit Excel als Planungswerkzeug nahezu überhaupt nicht umsetzen. Der Einsatz eines professionellen Planungswerkzeugs führt nicht nur zu einer deutlichen Reduzierung des manuellen Aufwands der Planung, aufgrund der vielen Funktionalitäten liegt hierin aufgrund der deutlichen Steigerung der Planungsergebnisse ein zentraler Erfolgsfaktor zur Umsetzung einer effizienten Planungslösung.

Neben den zahlreichen Features, die auf dem „Wunschzettel“ eines Controllers an ein Planungssystem stehen und die wir Ihnen im ersten Blogbeitrag dargestellt haben, haben Sie nun auch die ergänzenden Erfolgsfaktoren kennengelernt, die zur Erreichung von hochwertigen und effizienten Planungsergebnissen beachtet werden müssen.

*Gerne unterstützen wir Sie auf dem Weg, der Planung auch in Ihrem Unternehmen wieder den notwendigen Stellenwert zukommen zu lassen: **Als elementares Instrument der Unternehmenssteuerung und somit als wichtiger Eckpfeiler für Ihren Unternehmenserfolg.***

Autoren:

Ralf Pfizenmayer, Andreas Thunich

Ralf Pfizenmayer ist Partner bei der Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Als Berater begleitet er Unternehmen bei der Optimierung von Unternehmenssteuerung, Planung und Reporting.

Andreas Thunich ist Consultant bei der Ebner Stolz Management Consultants GmbH und unterstützt Unternehmen bei Rechnungslegung, Konsolidierung, Planung und Reporting.



**Über Ebner Stolz**

Als Teil von Ebner Stolz gehört die Ebner Stolz Management Consultants GmbH zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern und steht für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung. Handfeste Leistungssteigerung umfasst Themen wie Deckungsbeitrags-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation. Darüber hinaus wird digitale Performance mit der Implementierung von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Lösungen für die Unternehmenssteuerung realisiert. Zu den standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberatern kommen 1.200 Ebner Stolz-Kollegen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung in der Ebner Stolz Gruppe hinzu. Weitere Informationen zu Ebner Stolz stehen unter [www.ebnerstolz.de](http://www.ebnerstolz.de) zur Verfügung.