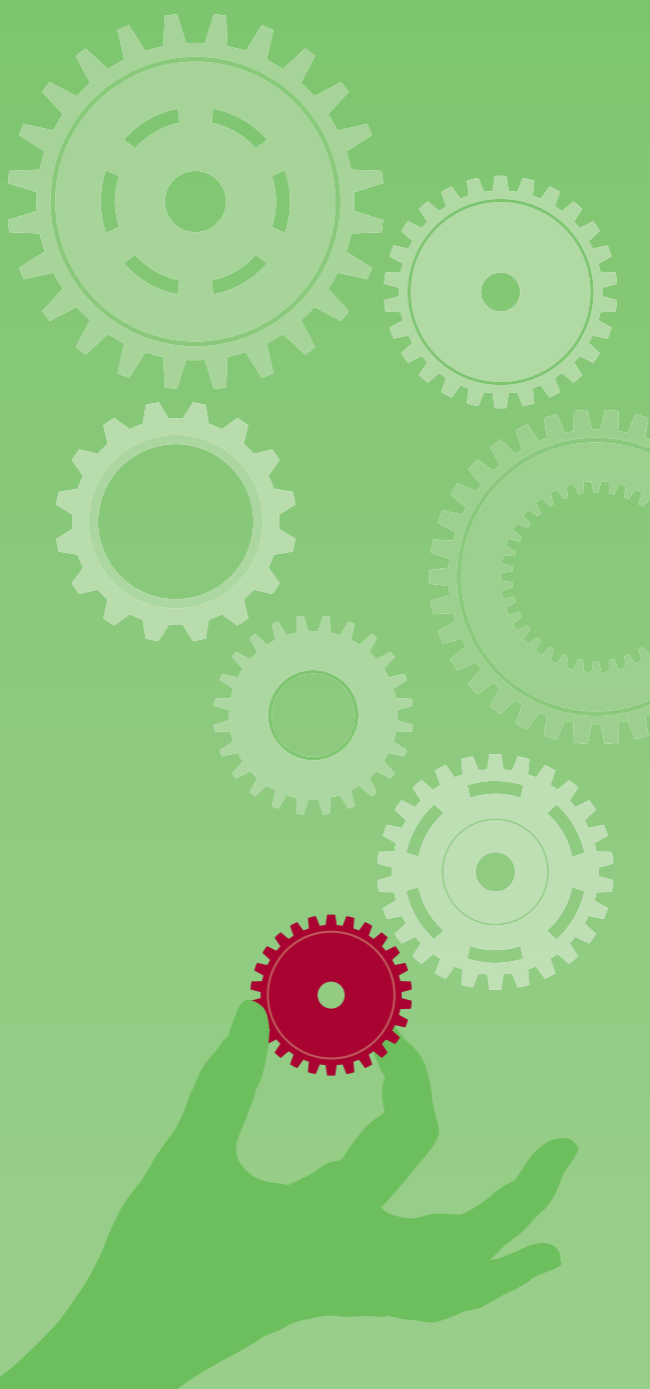




Stern Stewart & Co.

PLANNING 4.0

POTENZIALE IM PLANUNGS-
PROZESS MOBILISIEREN





PLANNING 4.0

POTENZIALE IM PLANUNGS- PROZESS MOBILISIEREN

Stern Stewart Research // Volume 58

Konstantin Wrona, Dimitri Belobokov, Dr. Tobias Braun

Management Summary

Die Entwicklung der Unternehmensplanung war im letzten Jahrzehnt geprägt von größerer Detailtiefe, neuen Planungsinstrumenten und erweiterten Planungshorizonten. Die dadurch erhöhte Komplexität erschwert heute jedoch die Handlungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit im volatilen Marktumfeld. Eine Studie unter Managern und Entscheidern der 100 umsatzstärksten Unternehmen in den D-A-CH-Ländern bestätigt dieses Dilemma. Die Planung wird zwar durchgängig als ein zentrales Steuerungsinstrument erachtet, jedoch ist sie laut 92 Prozent der Befragten in ihrer aktuellen Ausgestaltung so „sperrig“ und in ihren Ergebnissen so wenig aussagekräftig, dass eine Überarbeitung und Weiterentwicklung geboten scheint.

Wie können Unternehmen ihren Planungsprozess also effektiver, aber gleichzeitig auch schlanker gestalten? Mit anderen Worten: Wie wird die Planung wieder zu einem schlagkräftigen Steuerungsinstrument zur Bewältigung der ökonomischen Wirklichkeit?

Aufbauend auf den relevanten Schnittstellen und Wechselwirkungen mit dem Steuerungssystem sind aus unserer Sicht vier Stoßrichtungen relevant, die jeweils in unternehmensspezifischer Ausprägung in eine verbesserte Planungsarchitektur einzubetten sind:

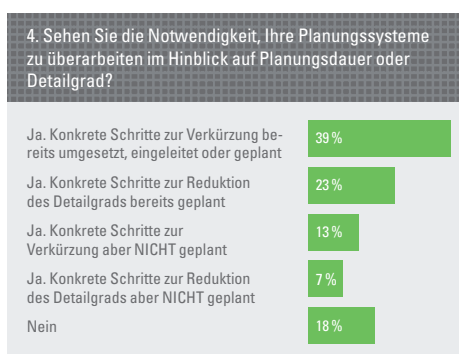
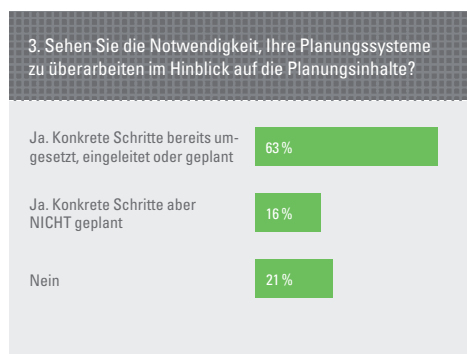
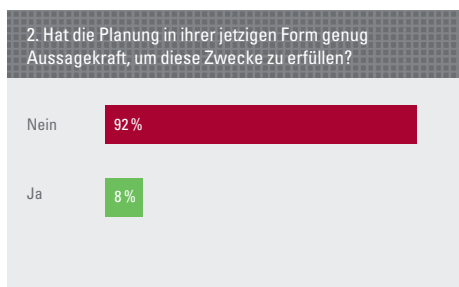
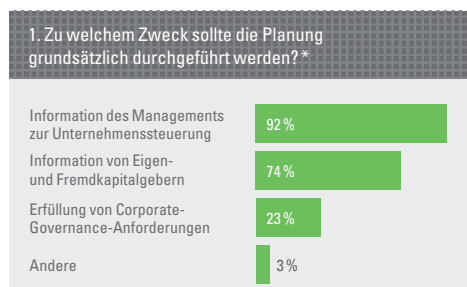
-
- 1. Zielgestützte Planung: Eine konsistente Zielsetzung über alle Ebenen hinweg fördert Kontinuität und Aufwandsreduktion**
 - 2. Maßnahmenorientierte Planung: Maßnahmen als verbindendes Prozesselement schaffen Verbindlichkeit und Durchgängigkeit**
 - 3. Rollierende Planung: Der Rolling Forecast sichert eine kontinuierliche Sicht über die starre Geschäftsjahreslogik hinaus**
 - 4. Szenariobasierte Planung: Szenarien tragen der existierenden Unsicherheit Rechnung und ermöglichen eine schnellere Reaktion auf Veränderungen**
-



Wie beurteilen Entscheider die Planung in ihrem Unternehmen?

Fragt man Manager und Prozessbeteiligte, wie es um die Planung in ihrem Unternehmen bestellt ist, erhält man überraschend konsistente Antworten. Der Wert der Planung an sich ist unbestritten. Sie dient dem Management als Grundlage für Entscheidungen und informiert relevante Stakeholdergruppen über die Zukunfts- und Erfolgsaussichten des Unternehmens. Auf der anderen Seite besteht ein enormer Veränderungsdruck auf die Planung. Nur eine kleine Minderheit der befragten Entscheider hält die heutige Planung für aussagekräftig genug und sieht keine Notwendigkeit, die Planungssysteme in ihren Unternehmen zu überarbeiten. Eine bessere Ausrichtung an den Erfordernissen von Dynamik und Volatilität sowie eine Reduktion von Planungsdauer und Detailgrad halten die meisten für unumgänglich. Kurzum: Aufwandsreduktion und die Rückbesinnung auf das Wesentliche sind das Gebot der Stunde.

IN WELCHEM ZUSTAND BEFINDET SICH DIE UNTERNEHMENSPLANUNG?



* Mehrfachnennung möglich

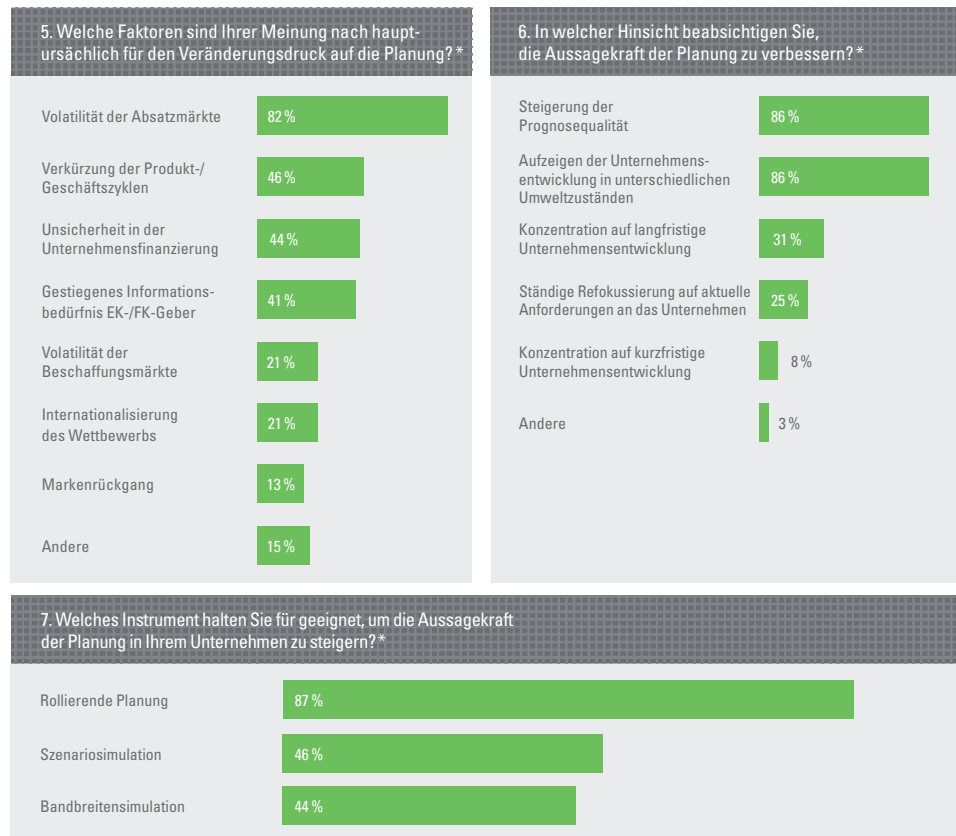
¹ Erhebung in Kooperation mit der TU München bei einer Auswahl der 100 umsatzstärksten Unternehmen aus den D-A-CH-Ländern (darunter 18 DAX-, 15 MDAX-, 11 WBI- und SPI-Unternehmen)

UMFRAGE UNTER
MANAGERN DER
100 UMSATZSTÄRKSTEN
UNTERNEHMEN IN
DEN D-A-CH-LÄNDERN ¹

Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, an welchen Stellen die Konzernlenker „der Schuh drückt“. Die Prognosequalität muss vermehrt in den Vordergrund rücken. Ein stärkerer Fokus auf längerfristige und strategische Themen ist ebenso geboten wie die gleichzeitige Verbesserung der Flexibilität, um auf den „Wandel als einzige Konstante“ besser reagieren zu können. Die Antwortmuster legen letztlich nahe, dass ein ganzheitlicher und durchgängiger Ansatz verfolgt werden muss. Ein Ansatz, der die richtigen Antworten auf die richtigen Fragen gibt, der relevante Informationen in flexiblen Tools bereitstellt, der strategisch und weitreichend denkt und trotzdem schlank ist.

*UMFRAGE UNTER
MANAGERN DER
100 UMSATZSTÄRKSTEN
UNTERNEHMEN IN
DEN D-A-CH-LÄNDERN 1*

WAS SIND DIE URSACHEN? UND WAS SIND DIE HEILMITTEL?

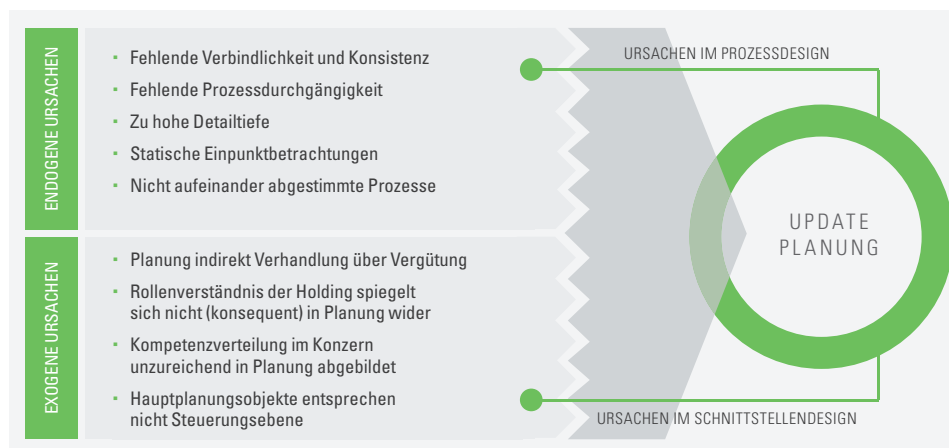


* Mehrfachnennung möglich

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess greift nicht weit genug

Der Veränderungsdruck existiert nicht erst seit gestern. So unterziehen Unternehmen ihre Planung zumeist bereits einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Die in der Studie beschriebenen Problemfelder können hierdurch aber meist nicht ausreichend bearbeitet werden. Typische Herausforderungen wie eine zu hohe Ressourcenbindung, mangelnde Durchgängigkeit und Konsistenz innerhalb oder mangelnde Steuerungsimpulse aus der Planung verschärfen sich durch einen KVP teilweise sogar noch. Das ist keineswegs überraschend, denn ein KVP zielt auf die Linderung von Symptomen ab, strukturelle Probleme oder Schwachstellen gänzlich heilen kann er nicht.

In einem ersten Schritt zu einer schlagkräftigeren Planung müssen exogene Ursachen durch eine Optimierung des Schnittstellendesigns zu anderen wesentlichen Prozessen und Systemen im Unternehmen offengelegt werden. Erst dann kann damit begonnen werden, die endogenen Ursachen über ein verändertes Prozessdesign zu „heilen“.

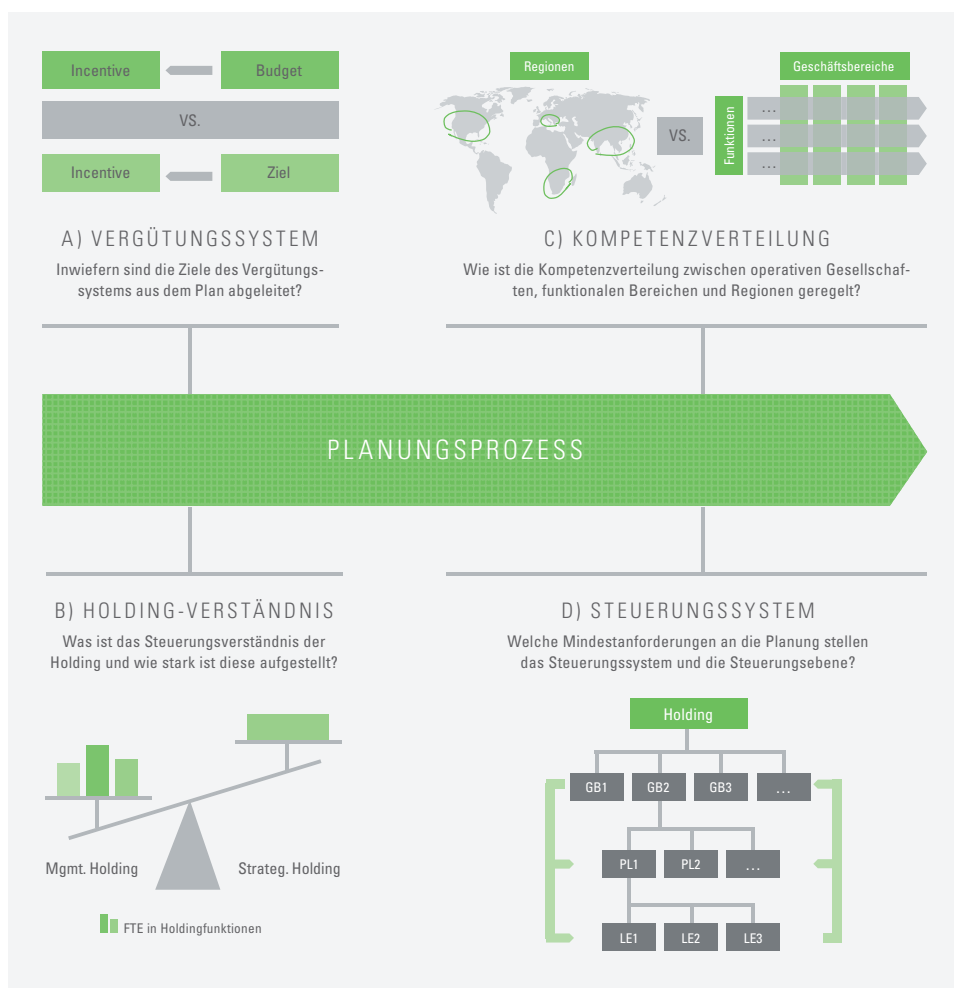


*TYPISCHE EXOGENE
UND ENDOGENE
PROBLEMFELDER*

Das Verstehen der Schnittstellen zur Planung als erster Schritt zum Redesign

Die Analyse der exogenen Ursachen bzw. Hauptschnittstellen zum Planungsprozess im Unternehmen bildet die Grundlage für das Redesign der Planung. Im Kern handelt es sich um vier Prozess- und Systemdimensionen, die maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Planungsprozesses haben und entsprechend darauf abgestimmt sein müssen.

DIE HAUPTSCHNITTSTELLEN BESTIMMEN DAS PLANUNGSDESIGN



A) Einfluss des Vergütungssystems

Je stärker die Ziele des Incentive-Modells aus dem Plan abgeleitet werden, desto stärker sind Top-down-Vorgaben im Planungsprozess vorzusehen. Ansonsten läuft die Planung Gefahr, eine implizite Verhandlung über die Vergütung mit langwierigen Abstimmungsrunden zu werden. Je stärker hingegen die Vergütung von der Planung losgelöst ist, z. B. im Falle einer Ist-Ist-Performancemessung, desto mehr Bottom-up-Komponenten kann der Planungsprozess enthalten.

B) Einfluss des Holding-Verständnisses

Eine strategische Holding stellt andere Anforderungen an die Planung als eine operative Management-Holding oder gar ein vollintegrierter Stammhauskonzern. Die richtige Balance für das eigene Steuerungsverständnis zu finden, ist ein wesentlicher Gestaltungsparameter für die Planungstiefe und die Anzahl der notwendigen Informationen.

C) Einfluss der Kompetenzverteilung

Bevor über das Design der Planung nachgedacht wird, muss die Kompetenzverteilung zwischen operativen Gesellschaften, funktionalen Bereichen und Regionen klar definiert werden. Gerade die funktionalen Bereiche verfolgen häufig übergreifende strategische Ziele, die allerdings nicht allein in Konzern- und Geschäftsbereichszentralen, sondern auch in den diversen operativen Einheiten abgebildet werden müssen. Bei der Ausgestaltung des Planungsprozesses gilt es, klare Zeitpunkte, Wege und Plattformen für die Kommunikation und Abstimmung festzulegen, um „Silodenken“ und Verzögerungen von Planungsschritten zu vermeiden.

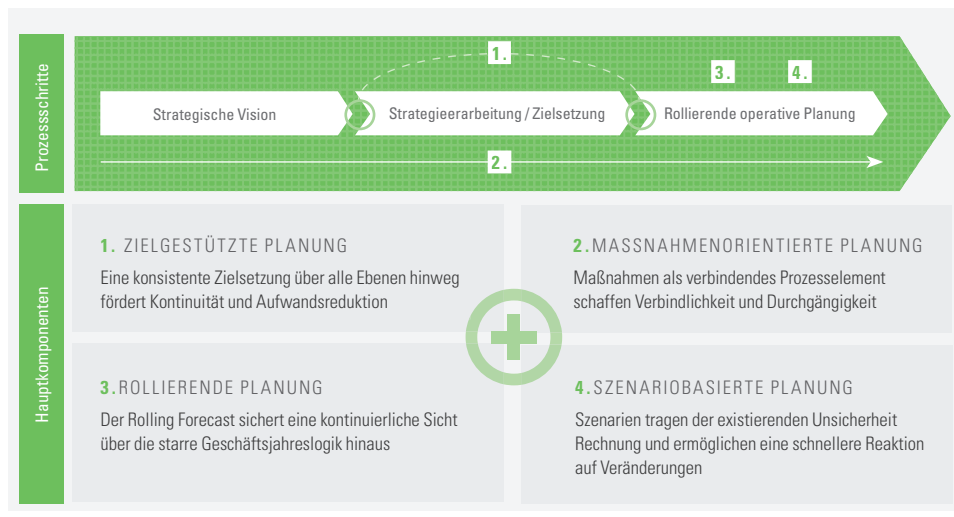
D) Einfluss des Steuerungssystems

Die Steuerungsebene und das Steuerungssystem geben die Mindestanforderungen für die Planung vor. Alle relevanten Kennzahlen für die Steuerungsebene müssen auch in der Planung abgebildet werden. Dabei sollte sich die Planung auf die wesentlichen Treiber fokussieren. Es ist ein weit verbreiteter Irrglaube, dass eine kontengenaue Planung auf der kleinsten Ebene mit übermäßig detaillierten Teilplänen die Güte der Planung steigert. Das Gegenteil ist der Fall: Details steigern den Aufwand, lenken vom Wesentlichen ab und suggerieren Scheingenauigkeit.

Prozess und Komponenten der neuen Planungsarchitektur

Der übergeordnete Planungsprozess besteht aus drei Prozessschritten und umfasst die vier Hauptkomponenten der Planung. Im ersten Schritt werden die langfristige strategische Vision und die korrespondierenden Leitplanken durch den Konzern vorgegeben. Im zweiten übergeordneten Prozessschritt, der Strategieerarbeitung, werden durch Geschäftsbereiche und Produktlinien Strategien und strategische Maßnahmen abgeleitet und bewertet. Diese bilden die Grundlage für die lang- und mittelfristige Zielsetzung. Der dritte Schritt, die rollierende operative Planung, umfasst die operative Planung einerseits und den Rolling Forecast andererseits.

INEINANDERGREIFEN DER
4 HAUPTKOMponentEN
IN 3 PROZESSSCHITTEN



1. Zielgestützte Planung: Eine konsistente Zielsetzung über alle Ebenen hinweg fördert Kontinuität und Aufwandsreduktion

Die wirksame, zielgestützte Planung basiert auf der Beständigkeit der Lang- und Mittelfristziele. So sollten nicht kleine und kleinste Abweichungen vom vorgesehenen Pfad zum Anlass genommen werden, mittel- und langfristige Ziele permanent zu korrigieren. Häufig ist leider genau das Gegenteil der Fall: Es wird Hockeystick an Hockeystick geplant, Mittelfristziele werden quasi nie erreicht. Die Zielableitung beginnt mit der Definition der langfristigen strategischen Leitplanken des Konzerns; diese bilden die Basis für die Lang- und Mittelfristziele, die bis auf die Hauptsteuerungsebene des Konzerns heruntergebrochen werden. Lang- und Mittelfristziele ihrerseits werden durch die Hauptsteuerungsebene durchgängig auf nachgeordnete Einheiten alloziert. Das Resultat sind Performanceziele mit kurzfristigem Horizont, die letztlich die Zielwerte der bottom up zu erstellenden operativen Planung

darstellen. Die Verantwortung der Steuerungsebene muss hierbei gestärkt werden – sie allein ist für die Steuerung und Zielerreichung der unter ihr liegenden Einheiten verantwortlich. Das „engere Korsett“ mit strikten Vorgaben der in der Planung abzubildenden Ziele minimiert die Anzahl von „Planungsuploads“ und Abstimmungsschleifen.

2. Maßnahmenorientierte Planung: Maßnahmen als verbindendes Prozesselement schaffen Verbindlichkeit und Durchgängigkeit

Der Vorteil einer klaren Trennung einzelner Initiativen und Maßnahmen liegt auf der Hand: Er lenkt die Abweichungsdiskussion weg von Überleitungsrechnungen auf Kontenbasis hin zu den relevanten Maßnahmen und verbessert den Entscheidungs- und Steuerungsbezug der Planung. Statt in die Abweichungsanalyse kann die Energie in die Steuerung der zukünftigen Zielerreichung gelenkt werden. Die Erfahrung zeigt, dass die meisten Unternehmen sich zwar intensiv mit ihrer Strategie beschäftigen. Viel zu selten aber wird aufgezeigt, wie man diese „auf die Straße bringen will“ – es fehlt die Brücke zwischen strategischer und operativer Planung. Die maßnahmenbasierte Planung ist in der Lage, genau diese Brücke zu schlagen. Statt Ressourcen in die detaillierte Zuordnung von Ausgabearten auf Kostenstellen zu verschwenden, stellt die maßnahmenbasierte Planung Aktivitäten und Handlungen zur Strategieumsetzung in den Vordergrund. Die in der strategischen Planung definierten strategischen Initiativen werden sukzessive verfeinert, aufgefächert und operationalisiert, bis die maßgeblichen Einzelaktivitäten in der jährlichen operativen Planung verankert sind. Dazu sind Maßnahmen nicht nur verbal zu beschreiben, sondern auch auf ihre Kosten- und Nutzen-Effekte hin zu bewerten. Was sich aufwändig anhört, ist nicht mehr als eine konsequente Verwendung vorhandener Information. Es ist ohnehin die proprietäre Aufgabe der operativen Einheiten, Maßnahmen zu definieren und zu bewerten. Die maßnahmenorientierte Planung trägt die Daten zusammen und schafft so Transparenz, ohne zusätzlichen Aufwand durch neue Datensätze zu generieren.

3. Rollierende Planung: Der Rolling Forecast sichert eine kontinuierliche Sicht über die starre Geschäftsjahreslogik hinaus

Traditionelle Budgetierungsprozesse fokussieren allein auf das Jahresende und ignorieren die Notwendigkeit für eine Vorausschau über den Jahreswechsel hinweg. Geschäftszyklen und Trends machen vor der Jahresgrenze aber nicht halt. Genau hier setzt die Idee des Rolling Forecast in der Planung an. Durch die Abbildung einer immer gleichbleibenden Anzahl von Perioden im Forecast wird stets der gleiche Zeitraum in der Zukunft betrachtet. Die Aufgabe besteht darin, die tatsächlich zu erwartende Performance des Unternehmens durch „Hochrechnung“ transparent zu machen. Im Verbund mit der maßnahmenbasierten Planung wird gezeigt, welche Schritte bereits unternommen werden oder zu unternehmen sind, um die Mittelfristziele nicht zu gefährden.

Aufwand in eine Zwei- oder gar Dreijahresdetailplanung zu stecken, bei der schon die wesentlichen Größen nur mit größter Unsicherheit für mehr als ein Jahr zu bestimmen sind, ist nicht mehr als Glaskugelleserei. Wir empfehlen im Rahmen dieser Studie, Aufwand zu reduzieren, indem von einem Mehrjahresdetailplan abgesehen wird. Ressourcen können wesentlich sinnvoller zur Erstellung eines Rolling Forecast eingesetzt werden – wesentliche steuerungsrelevante Informationen werden im Rolling Forecast für eine kürzere Periode bereitgestellt und mehrmals im Jahr aktualisiert.

4. Szenariobasierte Planung: Szenarien tragen der existierenden Unsicherheit Rechnung und ermöglichen eine schnellere Reaktion auf Veränderungen

Intensiver Wettbewerb, volatile Rohstoffmärkte, politische Instabilitäten, ... – die Einflüsse und Parameter, die in der Planung berücksichtigt werden müssen, sind vielfältig, ihre Wirkung auf das Geschäft mitunter immens. Um die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit der Planung zu erhöhen, empfiehlt es sich, zwei Elemente eines szenariobasierten Ansatzes im Planungsprozess zu verankern.

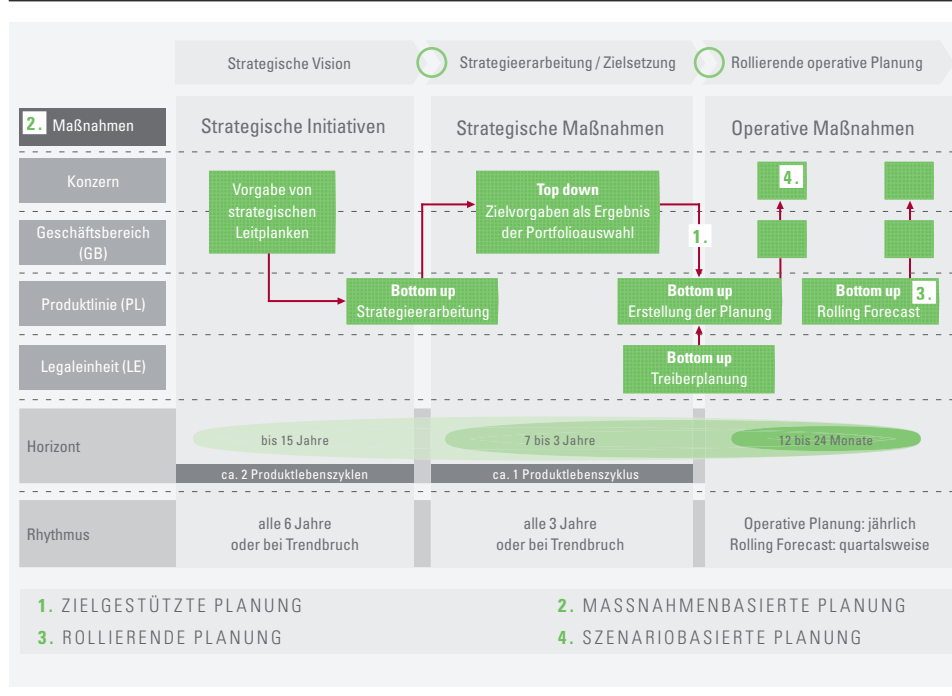
Auf Ebene der operativen Einheiten werden bei Erstellung der Planung die größten Chancen und Risiken identifiziert und gleichzeitig mit einem Grobkonzept für mögliche Gegenmaßnahmen hinterlegt. Dieses erste Element der szenariobasierten Planung stellt sicher, dass die potenziellen „Upsides“ und „Downsides“ des Geschäfts transparent werden. Zudem wird die Reaktionsgeschwindigkeit beim Eintreten einer Chance oder eines Risikos signifikant erhöht – die vordefinierten Gegenmaßnahmen sind im tatsächlichen Eintrittsfall schneller spezifiziert und umgesetzt.

Die Analyse der Abhängigkeit der Hauptkennzahlen von den wichtigsten Parametern (z. B. Marktwachstum, Wechselkurse, Rohstoffpreise, Auslastungsgrade, ...) bildet den zweiten Baustein der szenariobasierten Planung. Durch Simulation wird die Risikoaussetzung des Konzerns bei Veränderung der verschiedenen externen Einflussgrößen aufgezeigt. Schwachstellen können frühzeitig identifiziert und mitigiert, wichtige Rückschlüsse für die Risikominimierung gezogen werden. Um den Aufwand in einem vertretbaren Rahmen zu halten, muss dieser Teil der szenariobasierten Planung weitestgehend automatisiert durchgeführt und auf die obersten Ebenen des Konzerns beschränkt werden. Eine flexibel nachstellbare Ergebnis- und Cash-Bandbreite auf Basis weniger zentraler Einflussgrößen, ohne den kompletten Planungsprozess neu anstoßen zu müssen, ist letztlich der Schlüssel.

Case Study – ein schlanker und zugleich schlagkräftiger Planungsprozess in der Automobilindustrie

Ein international tätiger Automobilzulieferer sah sich einer Vielzahl an Problemen im Rahmen der Planung ausgesetzt. Der historisch gewachsene Planungsprozess erforderte eine hohe Ressourcenbindung im Konzern, bedingt durch hohen Planungsaufwand und Detailtiefe. Dennoch waren die Ergebnisse geprägt von signifikanten Planabweichungen und Prozessbrüchen über Planungsphasen (strategische vs. Businessplanung) oder Planungsobjekte (Konzern vs. operative Einheiten). Insbesondere in der zyklischen Automobilindustrie erweist sich eine langsame Reaktion auf Veränderungen der Umweltbedingungen als Wettbewerbsnachteil.

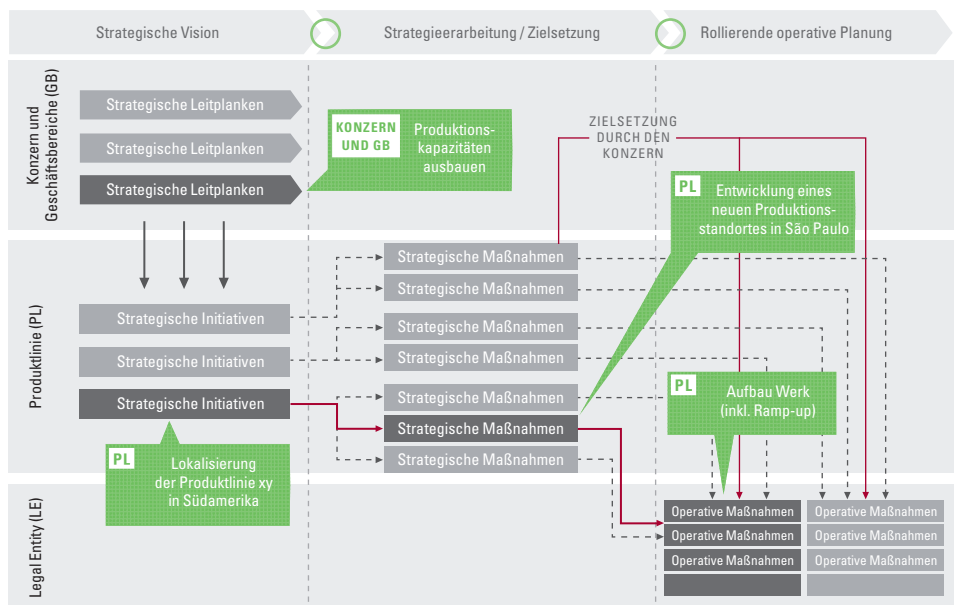
Die Ausgangssituation erforderte es, den Planungsprozess von Grund auf neu zu gestalten. Das Resultat ist ein durchgängiges Prozessdesign, das die drei Prozessschritte und die vier Hauptkomponenten der Planung in einem stimmigen Gesamtkonzept zusammenführt.



GESAMTKONZEPT
DES NEUEN
PLANUNGSPROZESSES

Die intensive Auseinandersetzung mit der richtigen Wahl der Planungshorizonte und -rhythmen legte den Grundstein für die Neugestaltung des Planungssystems. Eine Orientierung an den branchentypischen Entwicklungszyklen von drei bis sieben Jahren gibt den Planungshorizont für die strategische Planung (ca. 2 Produktlebenszyklen) und die Initiativenerarbeitung (ca. 1 Produktlebenszyklus) vor. Zugleich erfolgte in der Initiativenerarbeitung und operativen Planung eine stärkere Ausrichtung auf die strategischen Leitplanken und Zielvorgaben. Dabei galt es, das Spannungsfeld aus Effektivität und Effizienz aufzulösen. Das Resultat ist ein schlanker Prozess mit Planungsrhythmen, die gerade so lang gewählt sind, dass Anpassungsfähigkeit und Reaktionsvermögen nicht gefährdet wurden. Die vormals stark dezentral und bottom up geprägte Planungskultur des Kunden wurde durch eine stärkere Top-down-Struktur der Zielvorgabe im Prozess ersetzt. Man sicherte sich den Rückhalt in der Organisation, indem der „Mixed-Planning“-Ansatz für die Strategieerarbeitung völlig neu interpretiert wurde. Ausgehend von der Vorgabe strategischer Leitplanken durch den Konzern machen die Produktlinien mit einem „Preisschild“ versehene Vorschläge über den zukünftigen Zustand ihres Geschäfts. Die Produktlinien nennen ihre strategischen Maßnahmen, schätzen nötige Investitionssummen und beziffern erwartete EBIT-Beiträge sowie NWC- und FCF-Effekte. Der Konzern wählt im Rahmen seines Portfolio-Managements die geeignetsten Kombinationen aus den „angepriesenen“ Invest-Return-Profilen aus, die dann gleichzeitig die Grundlage für die Top-down-Zielvorgabe bilden. Durch diesen Ansatz konnte zudem ein unliebsames Verhaltensmuster durchbrochen werden: Strategien mit zu geringen Ambitionen werden durch den Wettbewerb der Produktlinien um die knappen Mittel eliminiert.

BEISPIELHAFTE
„MASSNAHMEN-
EVOLUTION“



Der Verankerung einer konsistenten und durchgängigen maßnahmenbasierten Planung wurde besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die vom Vorstand vorgegebenen strategischen Leitplanken bilden den Rahmen, aus dem heraus im ersten Schritt strategische Initiativen abgeleitet werden. Diese werden dann im Laufe des Planungsprozesses verfeinert.

In Summe konnte ein hocheffektiver Planungsprozess etabliert werden, der eine erhebliche Aufwandsreduktion von ca. zwei Monaten im jährlichen Regelprozess mit sich brachte. Dazu trug nicht zuletzt die Neugestaltung der operativen Planung mit dem Verzicht auf Detailtiefe und einer Verkürzung auf einen Einjahreshorizont bei. Der Einsatz der zielgestützten Planung brachte eine zusätzliche Erleichterung. Durch die Vorgabe von Zielen wird nun die Erwartungshaltung des Managements im Vorfeld der operativen Planung klar formuliert – die vormals meist langwierigen Iterationsschleifen zur Zielerreichung entfallen heute.

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. ist eine unabhängige Strategieberatungsboutique. Unser Beratungsfokus sind die Kernfragen des Managements. Dazu gehören Strategie und Corporate Finance sowie Organisation und Performance Management. Wir verstehen die Unternehmensführung als strategische Investoren in die Geschäftsfelder und unterstützen sie darin, den Wert ihres Unternehmens zu steigern.



Die Autoren

Konstantin Wrona, Partner, kwrona@sternstewart.com

Dimitri Belobokov, Partner, dbelobokov@sternstewart.com

Dr. Tobias Braun, Vice President, tbraun@sternstewart.com

Stern Stewart & Co.

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11

Dubai

Emirates Towers, L 41
Sheikh Zayed Road
PO Box 31303, Dubai
United Arab Emirates
T +971.4.319.9963
F +971.4.319.9964

London

2nd Floor,
Berkeley Square House
Berkeley Square
London W1J 6BD
United Kingdom
T +44.20.7887.6265
F +44.20.7887.6001

New York

1330 Avenue of the Americas
23rd Floor
New York City NY 10019
United States
T +1.212.653.0636
F +1.212.653.0635

Shanghai

Office 1206, 12/F Shui On Plaza
333 Huai Hai Zhong Road
Lu Wan District
Shanghai 200021
P. R. China
T +86.21.5116.0564
F +86.21.5116.0555

I www.sternstewart.com

E info@sternstewart.com