

Gewappnet für die Zukunft



Erfolgsfaktoren einer digitalen Unternehmensplanung und -steuerung

Immer kürzere Innovations- und Produktionszyklen, beschleunigte Kommunikation oder KPI-Erfassung in Echtzeit: mit diesen und weiteren Herausforderungen sollte die Unternehmensplanung und -steuerung Schritt halten können. Technologisch ist das kein Problem, die geeigneten Business Intelligence Anwendungen sind vorhanden. Doch das Hauptinstrument der Unternehmensführung sollte nicht nur den optimalen Reifegrad bei Prozessen und IT-Systemen aufweisen, sondern auch zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Dies gelingt, wenn mehrere Stellschrauben berücksichtigt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist ein durchgängiger Prozess von der strategischen über die finanzielle zur operativen Planung und Steuerung. Dabei ist der Prozess der Planung auf jeder Ebene das zentrale Element der Zielfindung, deren Kommunikation und der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses. Dieses stellt sicher, dass jeder weiß, was von ihm zukünftig erwartet wird – über alle Organisationseinheiten bis hin zum einzelnen Mitarbeiter. So können alle an einem Strang ziehen, Strategien operationalisieren und Visionen realisieren.

Allerdings gibt es hierfür nicht „den“ Best Practice Ansatz bzw. eine vorgefertigte Lösung, die sich 1:1 oder mit wenigen Anpassungen in unterschiedliche Unternehmenskontexte übertragen lässt. Die Planung wie auch die Steuerung sind abhängig von den Produkten und Prozessen der Organisation – und nicht zuletzt vom Management. Individuelle Lösungen, die zu den Bedarfen passen, sich aber flexibel an Veränderungen anpassen lassen, sind ideal. Diese Flexibilität der Systeme ist eine der wesentlichen neuen Anforderungen an die heutige Unternehmensplanung und -steuerung. Weitere sind:

- ▶ Planungszyklen in einem Bruchteil der Zeit und des Aufwandes realisieren zu können
- ▶ Planungen häufiger und ggf. auch außerplanmäßig durchzuführen
- ▶ Algorithmus und simulationsbasierte Optimierung operativer Abläufe
- ▶ Echtzeit-Reporting über alle Aggregationsebenen
- ▶ Empfängerspezifische Informationen zum richtigen Zeitpunkt

Wie wird man den Anforderungen an die Unternehmenssteuerung nun gerecht? Hierbei sind die folgenden fünf Erfolgsfaktoren entscheidend:

1. Integrierte rollierende Unternehmensplanung

Dabei lassen sich alle Teilpläne zu einer Planbilanz und G&V zusammenfassen und ggf. auch zu einem Konzernergebnis konsolidieren. Bei der rollierenden Planung wird diese in regelmäßigen Intervallen an die neuen Gegebenheiten angepasst und die Planung so ständig aktuell gehalten. Dies führt dazu, dass Planung und Steuerung zu einer kontinuierlichen Aktivität werden und man sich nicht nur einmal im Jahr damit beschäftigt. Dabei sollte man das Budget = Geschäftsjahresplanung stehen lassen, um über eine Abweichungsanalyse und geeignete Maßnahmen die maximale Steuerungswirkung zu erzielen.

2. Planungsvorlage, die strategische Ziele und Maßnahmen berücksichtigt

Um eine Planung in kurzer Zeit erstellen zu können, ist ein langwieriger Prozess zu vermeiden. Dies wäre beispielsweise eine Bottom-up-Planung: Beginnend bei den einzelnen operativen Einheiten, die dann zu einem Gesamtplan aggregiert und von der Unternehmensleitung kommentiert wird. Daraufhin wird diese in einem iterativen Prozess so lange von operativen Einheiten weiter angepasst, bis das Ergebnis den Vorstellungen der Unternehmensleitung entspricht.

Ein idealer Ansatz ist, am Anfang des Planungsprozesses die Ziele abzustimmen, die sich aus der Strategie und den Trends ableiten. Diese sind dann modellbasiert digital auf die einzelnen Einheiten als Planungsvorlage zu verteilen. So besteht für die Einheiten die Möglichkeit, die Vorlagen nochmals anzupassen, um z.B. für einzelne Produkte oder Kunden ein stärkeres Wachstum zu planen. Erfolgt keine Anpassung, sind trotzdem alle erforderlichen Planwerte vorhanden. Somit kann ein Planungszyklus mit einem Bruchteil der Ressourcen sehr schnell durchgeführt werden. Dabei steigt die Qualität und das Ambitionsniveau. Weiter ist das Ergebnis aktuell, da die Dauer des Planungszyklus anstatt mehrerer Monate auf wenige Wochen reduziert ist.

3. Einsatz von einfachen Treibermodellen und ggf. komplexen Optimierungsmodellen

Zur Unterstützung der Abstimmung gemeinsamer Ziele ist der Einsatz von Treibermodelle empfehlenswert. Mittels dieser lässt sich der Einfluss von Veränderungen auf die wesentlichen Ziele hochrechnen. Beispiele sind Änderungen von Rohstoffpreisen, Wechselkursen, Zöllen

aber auch der Nachfrage. Diese Treibermodelle sollen einfache Modelle sein, mit denen der Einfluss einzelner Treiber auf Unternehmensziele berechnet werden kann.

Für die Optimierung operativer Prozesse sind meist weit komplexere Modelle erforderlich. So kann z.B. eine komplette Wertschöpfungskette als Modell abgebildet und durch aktuelle Vergleiche und Simulationen kontinuierlich optimiert werden. So lassen sich Produkte, Mitarbeiter, Lieferanten, Maschinen, Standorte, Transportwege, Prozesse und Vertriebskanäle etc. sowie deren Kombinationen ständig miteinander vergleichen. Intelligente Algorithmen können auch Parameter ändern, für die keine Ist-Daten vorhanden sind. Daraus kann dann modellbasiert die optimale Kombination der Produktionsfaktoren ermittelt und in den Planungsprozess mit einbezogen werden.

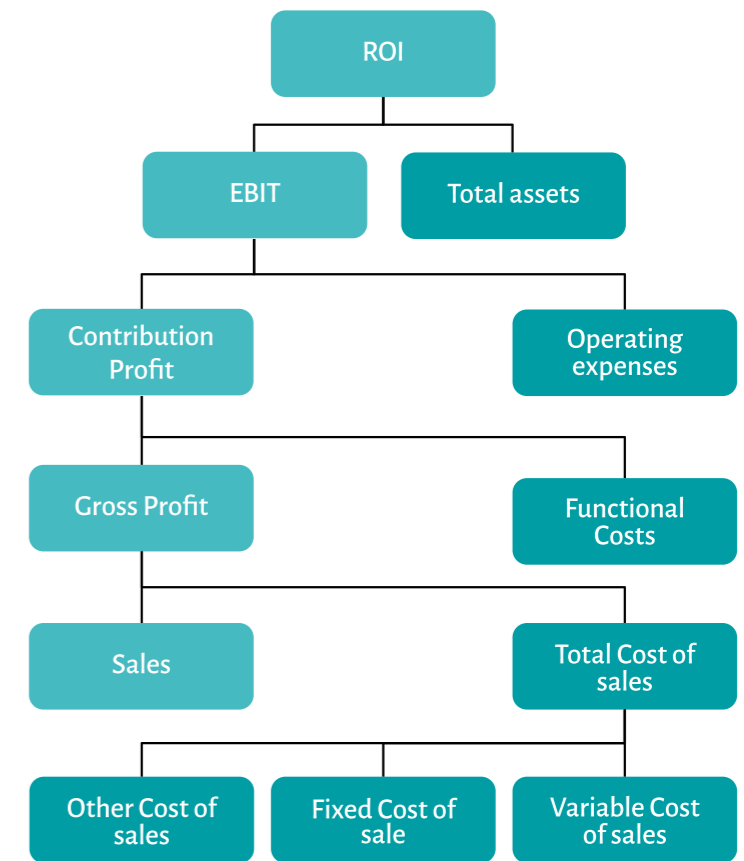


Abb. 1: Treibermodelle / © msg industry advisors

4. Definition eines einfachen und konsistenten Steuerungskonzeptes

Ein Steuerungskonzept definiert unabhängig vom Prozess, mit welchen Kennzahlen, Dimensionen und Objekten das Unternehmen gesteuert wird. Hier handelt es sich um die „Leitplanken“, die für alle Mitarbeiter Gültigkeit haben. Entscheidend ist hier, sich auf die wesentlichen Einflussgrößen zu fokussieren und diese unternehmensweit einheitlich zu definieren und dokumentieren. Dimensionen sind unterschiedliche Merkmale, die man für die Analyse der Daten verwenden möchte. Dies können beispielsweise Produktgruppen, Kundengruppen oder auch eigene Organisationseinheiten sein. So wird z.B. der Einfluss einzelner Produkte auf Umsatz oder Gewinn analysierbar.



DANIEL SÄLZLE

Ist als Head of Business Planning & Analytics für die msg industry advisors ag tätig. In dieser Funktion hat er Unternehmen aller Größen und Branchen bei der Optimierung ihrer Steuerungsprozesse begleitet. Und das ganzheitlich von der Strategie über die Konzeption und Implementierung bis zum Betrieb.

Analyse erzeugen Wissen, das ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Diese Systeme unterstützen auch die Prozesse mit Workflow-Funktionalitäten, so dass jeder Prozessbeteiligte zu gegebener Zeit automatisch informiert werden kann, welchen Input er wie und bis wann zu liefern hat.

Durch die In-Memory Datenhaltung lassen sich Informationen zudem schneller bereitstellen. Dabei sind auch vollständige und voll integrierte Lösungen konzipierbar, so dass in

vielen Fällen eine mehrfach redundante Datenhaltung endgültig der Vergangenheit angehört. So nähert man sich wieder dem Single Point of Truth und kann zeitaufwendige Ladeprozesse sowie die dabei entstehenden Kontroll- und Abstimmprozesse vermeiden. Management Cockpits, Digital Boardrooms und Dashboards visualisieren zudem Informationen stark verdichtet und machen sie intuitiv verständlich. Für eine beliebig detaillierte und aus unterschiedlichen Perspektiven erfolgende Betrachtung lassen sich die entsprechenden Anweisungen schon heute per Sprachsteuerung erteilen. Empfehlenswert ist, hier mit Schwellwerten zu arbeiten. Somit kann man Verantwortliche automatisch informieren, wenn definierte Ereignisse eintreffen, Ziele erreicht oder Vorgaben unterschritten werden.

Mit den neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, den Sozialen Medien und disruptiven digitalen Geschäftsmodellen hat die Zukunft begonnen. Nun ist es an der Zeit sich anzupassen – wo könnte man damit besser beginnen als bei der eigenen Unternehmensplanung und -steuerung? ■

5. Nutzung voll integrierter Business Intelligence Systeme

Neue Technologien ermöglichen es heute besser als je zuvor, Entscheidern in Echtzeit die benötigten Informationen im bestmöglichen Format und Detaillierungsgrad zur Verfügung zu stellen. Aus der Komplexität großer, unstrukturierter Datenmengen wird „Data-to-Wisdom“: die Erkenntnisse aus der

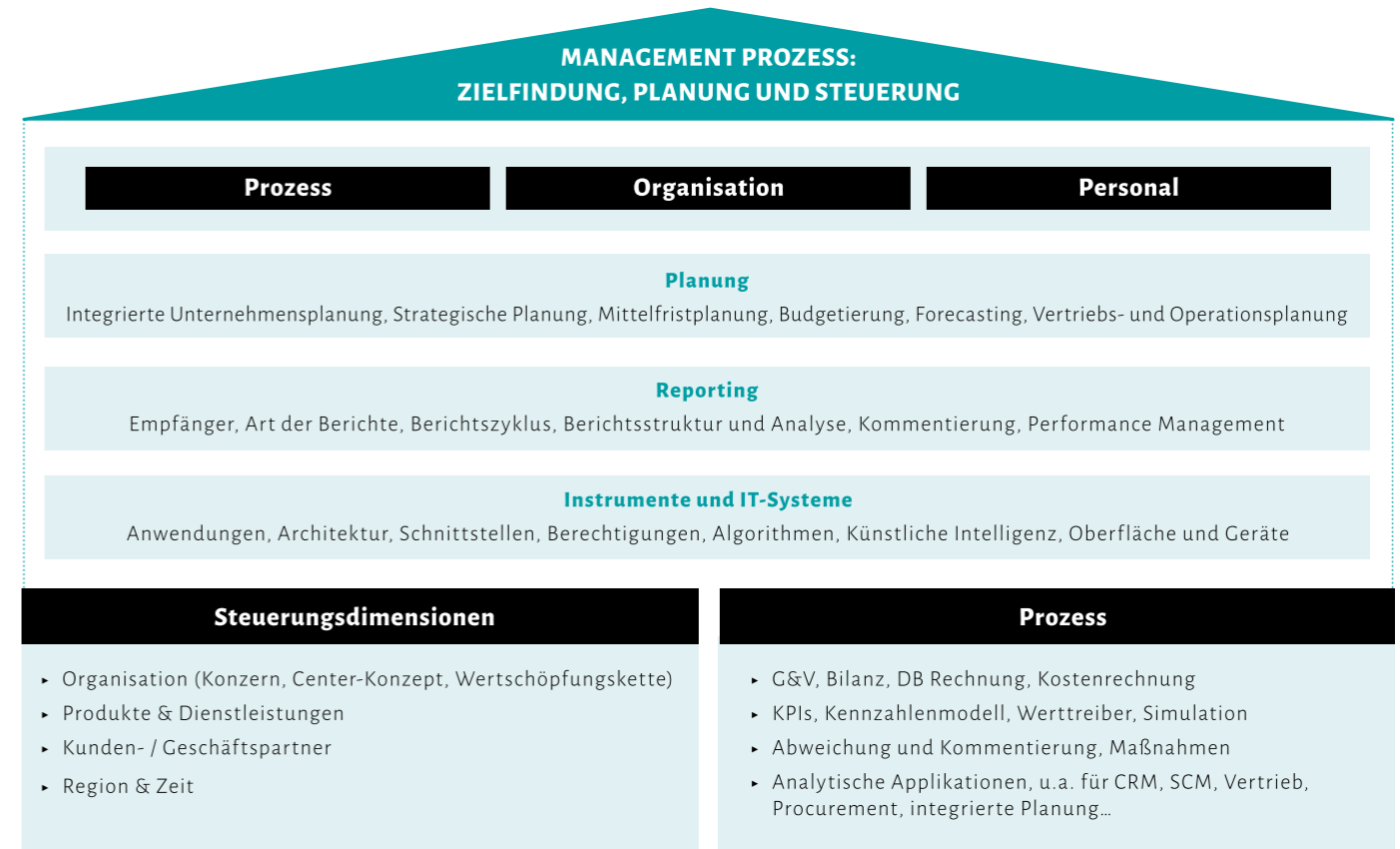


Abb. 2.: House of Business Planning & Analytics (BPA) / © msg industry advisors



„Continuous control is the goal!“