

Planung & Budgetierung

Ziele erreichen mit professioneller Planung



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Planung – Prämissen, Ziele und Maßnahmen konkretisieren

Planung und Budgetierung sind wichtige Instrumente der Unternehmenssteuerung. Sie konkretisieren Ziele des Managements und sind Ausdruck der unternehmerischen Willensbildung. Dafür durchdringt die Planung alle Einheiten eines Unternehmen und bildet den Maßstab für die Bewertung der Zielerreichung.

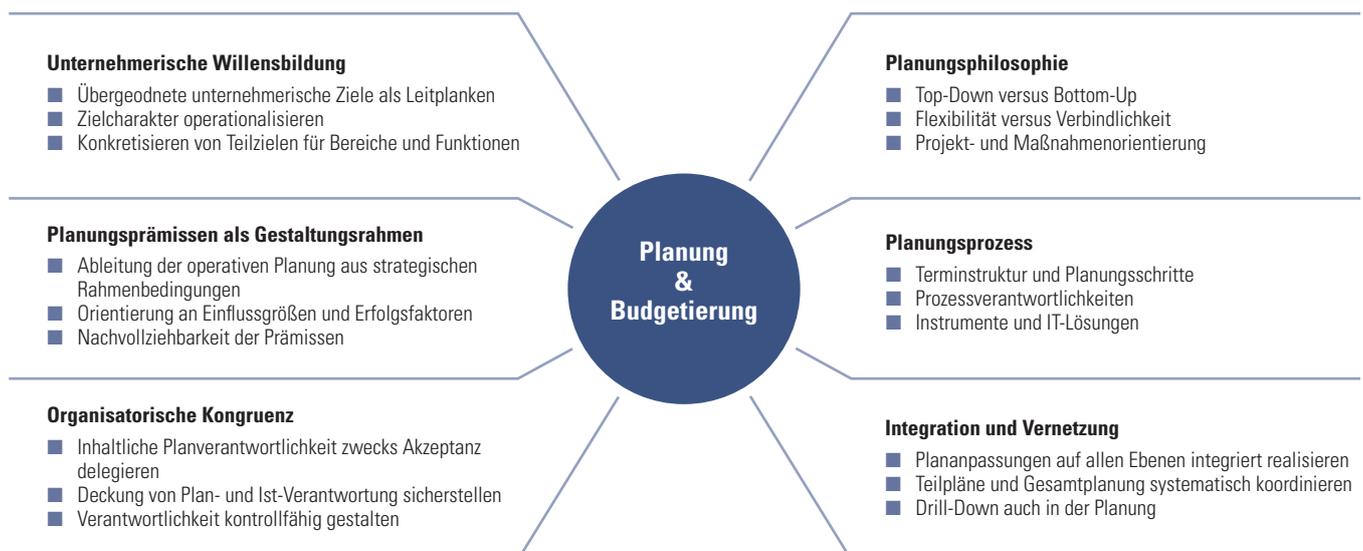
In Zeiten hoher Volatilität, angestoßen von disruptiven Veränderungen im Unternehmensumfeld in Form der Digitalisierung von Leistungen oder Geschäftsmodellen, beeinflussen vielfältige Faktoren die zu planende Zukunft. Dies erhöht die Bedeutung von Prämissen. Deren systematische Ableitung und Nachvollziehbarkeit als wesentliche Eingangsgröße der Planung sollte nicht nur als „Zahlenprozess“ verstanden werden. Eine singuläre Jahresplanung ohne strategische Prämissen führt nur begrenzt zum Ziel. Sie sollte in den Rahmen einer längerfristigen Betrachtung eingebettet sein. Dies erleichtert es, lang- und mittelfristige Entwicklungen und deren Auswirkungen vorweg zu nehmen. Langfristig ausgerichtete Prämissen oder besser noch ein vorgeschalteter strategischer Planungsprozess verbessern die Aussagekraft und Verlässlichkeit einer operativen Planung.

Planungen und Budgets, die ihrem Charakter als Zielgröße gerecht werden, erfordern organisatorische Kongruenz. Ein umfassend in die Planung einbezogener Mitarbeiter wird sich eher mit der Planung identifizieren als ein Mitarbeiter, der „geplant wird“. Um dies zu realisieren bedarf eines umfassenden Verständnisses für Planung im gesamten Unternehmen.

Eine Planungsphilosophie, die die Projekt- und Maßnahmenorientierung in den Vordergrund stellt, kommt der unternehmerischen Willensbildung besonders gelegen. Konkrete Handlungsinhalte verknüpfen sich dabei besonders eng mit den quantitativen Auswirkungen.

Ein effizienter Planungsprozess ist die Grundvoraussetzung, um die mit der Planung verfolgten Ziele zu realisieren. Hier gilt es den Nutzen einer Planung mit dem erforderlichen Aufwand in Einklang zu bringen. Systematische „Planung der Planung“ und geeignete Instrumente sind wesentliche Voraussetzungen.

Der Integrationsgrad einer Planung bestimmt deren Flexibilität. Integrierte Planungen im Top Down-Bottom Up-Prozess zu modifizieren, ist deutlich einfacher als Änderungen bei singulären Teilplänen mühsam abzustimmen.



Dynamische Planung statt statischer Fortschreibung

Wo liegen typische Planungsprobleme?

In den Instrumenten und Prozessen einer Unternehmensplanung lauern eine Vielzahl potenzieller Problemfelder. Dies betrifft methodische Themen ebenso, wie die Aussagequalität einer Planung.

Manche Planung entpuppt sich bei näherem Hinsehen als lineare Fortschreibung historischer Daten und Erkenntnisse. Der Nutzen derartig „statischer“ Planungen für das Management ist begrenzt. Um eine wirklich zukunftsgerichtete Entscheidungs- und Gestaltungsbasis zu erhalten, ist eine dynamische Planungssystematik notwendig.

Was dynamisiert Planungen?

Planungen werden dynamisch, wenn das Zahlenwerk auf **nachvollziehbaren Prämissen** basiert, mit konkreten, **kontrollfähigen Maßnahmen** unterlegt ist und so einen Zusammenhang zwischen planerischem Zahlenwerk und den Ergebnistreibern in Form von Aktivitäten besteht. Diese Verknüpfung versetzt das Unternehmen in die Lage, auf Veränderungen frühzeitig zu reagieren und sich anzupassen. Veränderungen von Prämissen oder Maßnahmen lösen zwar keine Überarbeitung der Planung aus. Sie bilden jedoch die qualitative Basis, um auf einfache Art und Weise Forecasts mit

hoher Prognosequalität zu entwickeln. Das Unternehmen muss sich nicht mehr an der statischen Planungsgröße orientieren, sondern hat einen zusätzlichen Maßstab, der sich den veränderten Bedingungen anpasst.

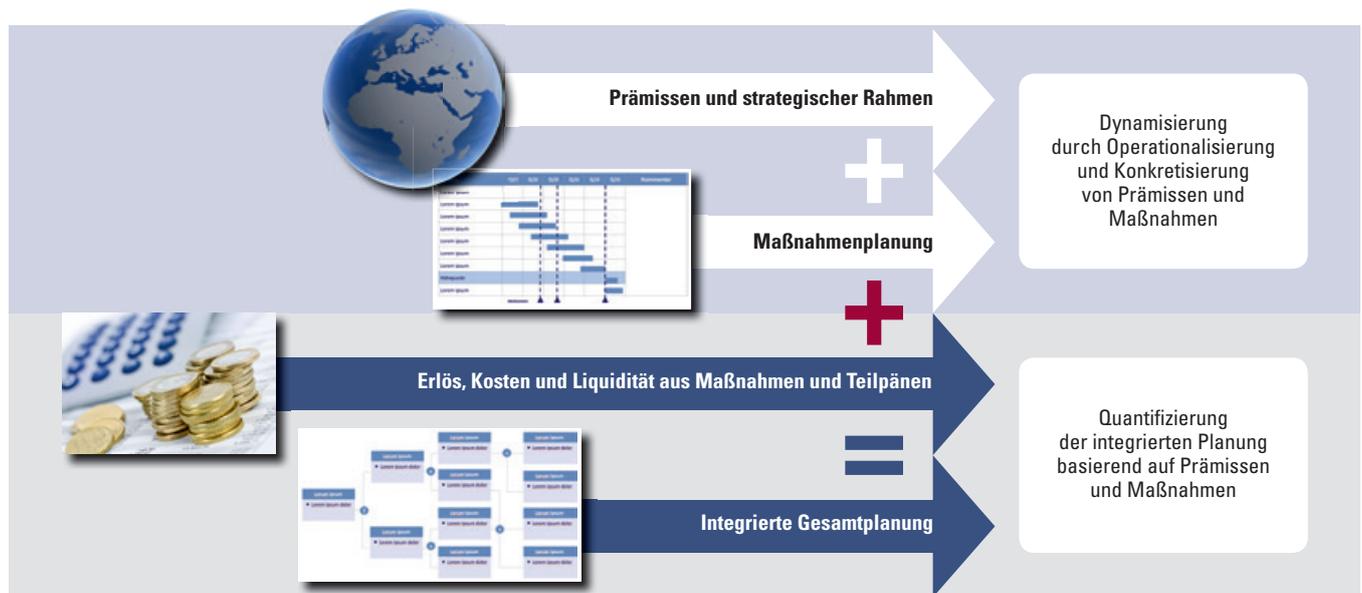
Warum gewinnt die Dynamisierung an Bedeutung?

Planungen erfolgen zunehmend in einem volatilen Umfeld. Ihre „Halbwertszeit“ steigt rasch. Um dennoch ein geeignetes Instrument bereitzustellen, braucht es Methoden, die dieser Entwicklung Rechnung tragen.

Wie ist vorzugehen?

Am Beginn einer Dynamisierung steht zunächst eine Prioritätenveränderung. Vor der detaillierten Erarbeitung des Zahlenwerks bedarf es einer intensiven Diskussion von Prämissen sowie der Erarbeitung konkreter Maßnahmen einschließlich messbarer Budgeteffekte. Auf dieser Basis setzt die eigentliche quantitative Planung auf, die sich in den Einzelplanungen abbildet und zur integrierten Gesamtplanung führt.

„Mehr Zukunft wagen“ könnte als Leitspruch diese Dynamisierung der Planung beschreiben.



Mit W&P die Planung systematisch optimieren

Ein W&P-Projekt zur Optimierung der Planung folgt einer systematischen und schrittweisen Vorgehensweise:

1. Ermittlung der steuerungs- und damit planungsrelevanten Schlüsselfaktoren des Unternehmens
2. Inventur der eingesetzten Instrumente, Methoden und Prozesse der Planung
3. Analyse der historischen Planungstreue in Hinblick auf die Ursachen von Plan-Ist Abweichungen
4. Bewertung der Planungsqualität als Resultat der vorangegangenen Analyse
5. Erarbeitung von Ansätzen und Vorschlägen zur Verbesserung der Planung

Die einzelnen Teilschritte dieser Vorgehensweise erfolgen im Rahmen eines in sich geschlossenen Optimierungsprozesses. An dessen Ende steht eine optimierte Planung, die die Steuerungsqualität im Unternehmen deutlich erhöht. Wichtig ist dabei nicht nur eine reine Betrachtung des organisatorischen Prozesses.

W&P rückt bereits bei der Optimierung der Planung unternehmerische Erfolgstreiber in den Mittelpunkt. Das, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, gilt es gezielt zu planen. Dies stellt sicher, dass das geplante und zu einem späteren Zeitpunkt controlled wird, was den Erfolg eines Unternehmens auch tatsächlich beeinflusst.

Eingesetzte Methoden und Prozesse auf Verbesserungspotenziale prüfen

Bei einem etablierten Planungsprozess übersieht das Unternehmen leicht Optimierungspotenziale. Eingefahrene Wege bergen die Gefahr, neue Instrumente, Methoden und Sichtweisen zu vernachlässigen. In einem weiteren Schwerpunkt fokussiert ein Projekt daher auf der Verbesserung des Methodenportfolios einschließlich der IT-Nutzung sowie der zugrundeliegenden Prozesse.

Am Ende führt dies über die Bewertung der Planungstreue und -qualität zu verbessernden Maßnahmen und Aktivitäten der Unternehmensplanung, die sich rasch umsetzen lassen.



Ihr Nutzen

Präzisere Planung heißt bessere Unternehmenssteuerung

Wie sich der konkrete Nutzen einer Planungsoptimierung gestaltet, resultiert aus der Ausgangslage des Unternehmens. Unsere Projektbeispiele zeigen, dass die Bandbreite von der erstmaligen Implementierung einer Planung bis zur Optimierung einer bestehenden Planung reichen kann. In jeder Situation ergibt sich ein spezifischer Nutzen.

Unternehmen können das Planungs-Know-how von W&P in unterschiedlicher Weise nutzen. Zum einen im Rahmen eines methodisch orientierten Projektes, bei dem W&P Prozesse definiert und Instrumente inhaltlich beschreibt. Zur Sicherung der Umsetzung werden zum anderen die Veränderungen im Rahmen einer Maßnahmenplanung detailliert beschrieben.

Eine Alternative der Projektdurchführung stellt die aktive Integration der W&P Berater in den Planungsprozess dar. Hier wirkt W&P zeitlich begrenzt bei der Planerstellung mit. Auf diese Weise fließen die Optimierungsvorschläge unmittelbar in den laufenden Prozess ein. Die Optimierung erfolgt gleichsam „on the job“. Dies erhöht den Nutzen für das Unternehmen nochmals erheblich. Veränderungen werden verzögerungsfrei realisiert und können so gleichsam „in Echtzeit“ umgesetzt werden.

Projektbeispiel	Erstmalige Einführung einer Planung	Integration und Systematisierung unterschiedlicher Planungsansätze	Ergänzung des Zahlenwerks um qualitative Inhalte
Ausgangslage	Mittelständiges Unternehmen ohne ausgeprägte Planungserfahrung	International stark wachsendes Unternehmen mit Kauf und Eröffnung von Standorten	Etablierte, sehr „zahlenlastige“ Planung mit hohem Planungsgewicht im Controlling
Branche	Handel	Automotive	Grundstoffindustrie
Wesentliche Projektziele	<ul style="list-style-type: none">■ Einführung einer Planung für vier Standorte■ Planung der relevanten Steuerungsgrößen	<ul style="list-style-type: none">■ Vereinheitlichung der Planungsmethoden■ Bessere Abstimmung der Teilplanungen untereinander■ Erhöhung der Planungszuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none">■ Erhöhung der Identifikation der Führungskräfte mit der Planung■ Umfassende Berücksichtigung qualitativer Einflussfaktoren
Projekthalte und Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none">■ Erstmalige Planung■ Umfassende Aussagekraft zur Ertragsperspektive■ Anpassung von Strukturen und Kosten im Rahmen der Planung	<ul style="list-style-type: none">■ Einheitlicher Planungskalender■ Einheitliche Systematik■ Konsolidierter und abgestimmter Gesamtplan■ Rechtzeitige Erstellung für Aufsichtsrat und Finanzierer	<ul style="list-style-type: none">■ Verknüpfung von Maßnahmen mit Umsatz- und Kostenplanungen■ Umfassende Präsentationen und Challenge Meetings mit den Planungsverantwortlichen■ Anspruchsvolle Planungen

Sprechen Sie uns an. In einem unverbindlichen Erstgespräch erläutern wir Ihnen unsere Vorgehensweise. Wir stimmen Inhalte und Schwerpunkte ab und erstellen Ihnen ein maßgeschneidertes Angebot zur Optimierung Ihrer Unternehmensplanung.

Ihr Ansprechpartner für Sie:



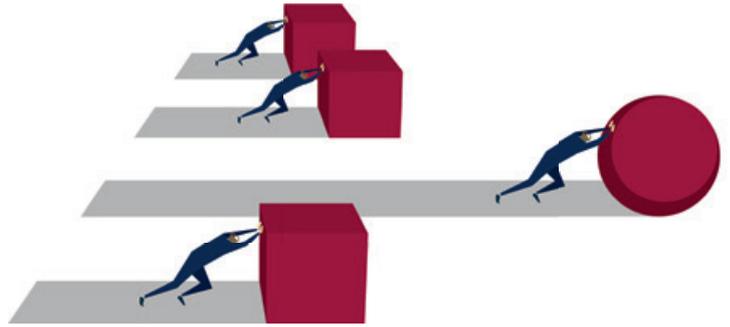
Dr. Günter Lubos

Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: +49 (0)89 286 23 112

Mail: lubos@wieselhuber.de

Wir gestalten Erfolge



STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

PERFORMANCE IMPROVEMENT

FINANZIERUNG

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Performance Improvement, Finanzierung und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Digitalisierung, Industrie 4.0 und Komplexität.

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de