

Ganz unabhängig von der Branche muss die Unternehmensplanung auf eine Reihe von wesentlichen Grundbedürfnissen eingehen, insbesondere auf Kommunikation, Informationsversorgung, Ausrichtung des Unternehmens (Alignment) und Gewinnung von Entscheidungshilfen. In den meisten Unternehmen steht neben der internen Kommunikation auch die Versorgung externer Entscheider mit relevanten Informationen im Vordergrund.

Trotz gleicher Motive sind weder der Planungsprozess noch die Inhalte einer Planung immer gleich, manchmal auch nicht annähernd. So wie sich die Unternehmen in ihrem Reifegrad, in ihren Zielen und Herausforderungen sowie im organisatorischen Setup unterscheiden lassen, so verschieden sollten sie auch bei ihren inhaltlichen Schwerpunkten für die Planung sein. Wenn Effizienz und Effektivität gleichermaßen gefordert sind, kann auch der Planungsprozess nicht gleich sein. Im Gegenteil: Je spezifischer ein Planungsprozess auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens ausgelegt ist, desto effektiver kann die Unternehmensplanung die Informationsbedürfnisse der Unternehmenssteuerung versorgen, wobei die Organisation nicht überfordert wird.

Was aber bedeutet Effektivität konkret?

► **Effektivität in der Planung** kann mit Entscheidungssupport hoher Qualität gleichgesetzt werden, woran jedes Management ein starkes Interesse hat. Effektivität zeigt sich in der Steuerungsrelevanz und Prognosefähigkeit der Planung – sowie der Möglichkeit, Planungssimulationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschäftsentwicklungsszenarien vorzunehmen. Eine effektive Planung zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass sie zusätzlich zu den regulären Planungsarten strategische Planung, mittelfristige Planung, Jahresplanung (Year-End Likely, finanzieller Forecast) auch vermehrt dynamische Elemente wie eine rollierende Prognose oder eine rein operative Prognose berücksichtigt. Sie

basiert weiterhin auf unternehmensweit gültigen Annahmen, arbeitet mit klaren, skalierten Vorgaben und Zielen und verwendet ein Planungsmodell.

(Quelle: Barkalov et al. 2010)

Betrachtet man die Informationsanforderungen von Unternehmen einer bestimmten Branche, so wird man naturgemäß durchaus Ähnlichkeiten feststellen. Solche Unternehmen werden auch von außen als ähnlich wahrgenommen. Daraus kann geschlossen werden, dass sich externe Informationsansprüche relativ leicht von der Unternehmensplanung berücksichtigen lassen.

Typische Informationsbedürfnisse verschiedener Branchen sind im Folgenden zusammengefasst:

Telekommunikation

- Vertragsabschluss- bzw. Aufhebungsraten (in Bezug auf zweijährige Mobilverträge)
- Spitzenauslastung des Netzwerks (Nutzung der Infrastruktur)
- Durchschnittlicher Umsatz pro Stunde im Call Center; durchschnittliche Gesprächszeiten der Mitarbeiter pro Stunde im Hinblick auf die Effektivität des Call Centers als wichtigster Vertriebsweg
- Performance von Kampagnen, Customer Lifetime Value (Kundenwert über das gesamte „Kundenleben“)
- Ausstehende Forderungen (aus Kundenverträgen)
- Kundenzufriedenheit, Kundenerschließung und Profitabilität, Erfassung von Profilen in Bezug auf Kundenverhalten und -bedürfnisse
- Technologische Trends

Bau

- Planungen in Bezug auf Standorte, umgebende Gebäude, Infrastruktur etc.
- Örtliche Gewerkschaftsaktivitäten, Sicherheitsbestimmungen und gesetzliche Regelungen und Tarifverträge unter besonderer Berücksichtigung spezifischer Unterschiede
- Kontrollverfahren, Stand des Beschaffungswesens, Qualitätskontrolle von Lieferteilen
- Materialpreise, makroökonomische Trends, die Preisveränderungen beeinflussen
- Produktionspläne und Leistungsberichte
- Aktuelle Leistungstrends, Personaldaten
- Transportwege
- Auslastung von Baugeräten
- Prozesse, die über die normale Dauer hinausgehen, ungewöhnliche Projekttereignisse
- Terminüberschreitungen in der Supply Chain

Pharma

- Umfassender Überblick über die Bedürfnisse und Interessen von Ärzten
- Medikament-Arten, die von Ärzten regelmäßig verschrieben werden
- Informationen über Kliniken, mit denen die Ärzte zusammenarbeiten
- Daten zu Anbietern im Gesundheitswesen, zu Versicherungen und ihren Versicherungsschutz
- Wachsender Bedarf an Abgleich von Downstream-Daten – z. B. Informationen über Wertschöpfung oder Vorräte – mit Sales- und Marketing-Daten
- Informationen über neue Medikamente, klinische Erprobungen und Entwicklung von Medikamenten, Arzneimittel-Sicherheit (z. B. in Bezug auf Nebenwirkungen)
- Daten zur Einschätzung der Marktfähigkeit eines Produkts
- Daten über Regulierungen – sowohl mit globaler als auch mit regionaler Bedeutung im Markt

Dienstleistungen

- Makroökonomische Faktoren und Trends
- Grad der Gerätenutzung
- Grad der Personalauslastung
- Komplexität und Spezialisierung bei Dienstleistungen
- Anteile von Onshore- und Offshore-Services im Liefermodell

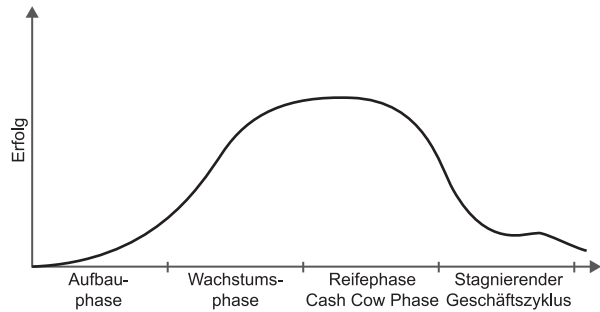
Produzierendes Gewerbe

- Produktionstechnologietrends
- Wartungsanforderungen
- Maschinenleistung, Ausfallzeiten
- Verbleibende Standzeiten von Maschinen, Veränderung der nutzbaren Lebensdauer
- Einhaltung der Qualitätsanforderungen von Lieferanten und deren Zulieferteilen
- Veränderungen der Organisationsstruktur von kritischen Lieferanten, Besitzerwechsel und Auswirkungen auf die Qualität
- Qualität von Endprodukten
- Performance der Supply Chain, aktuelle Risiken und Trends, z. B. in Bezug auf Just-in-time-Fertigung
- Faktoren, die auf Kosten und Preise Einfluss haben

Handel

- Makroökonomische Faktoren
- Performance der Lieferkette
- Ausländische Märkte, ihre Situation und ihre Risikofaktoren
- Relevante Bestimmungen im Handel
- Anteil des Online-Geschäfts

Abb. 2.1 Schwerpunkte in diversen Lebenszyklen eines Unternehmens



Eine Unternehmensplanung unterscheidet sich nicht nur in den thematischen Schwerpunkten, wie oben dargestellt. Sie spielt auch in den diversen Lebenszyklen des Unternehmens eine ganz unterschiedliche Rolle (siehe Abb. 2.1).

In der Aufbauphase zum Beispiel fällt die Planung viel schlanker aus. Im Vordergrund steht die Flexibilität und der Fokus wird auf zentrale Cash-In- und Cash-Out-Treiber gelegt, ebenso auf die möglichst schnelle Markteinführung von Produkten.

In der Wachstumsphase stehen dann vor allem die Entwicklung von Neugeschäft und die Erschließung neuer Märkte im Vordergrund: eben alles, was Wachstum treibt.

Die Reifungs- oder Cash-Cow-Phase ist durch den Fokus auf das Profitabilitätsmanagement gekennzeichnet.

Bei Unternehmen, die sich in einem stagnierenden Geschäftszyklus befinden, liegt der Schwerpunkt auf dem Erreichen einer operativen Excellence mit möglichst perfekten Prozessen und niedrigen Kosten.

Bisweilen kann es erforderlich sein, dass Unternehmen schon in einer frühen Phase die typischen Ziele von späteren Zyklen anpeilen. Nicht selten ist dies aber auch ein Signal dafür, dass ein Unternehmen die Prioritäten falsch setzt – oder dass die Prioritäten bzw. die Strategie im Unternehmen nicht klar über alle Ebenen hinweg kommuniziert wurden.

Nach einem Bericht der Organisation Conference Board werden 70 % der Unternehmen mit stagnierendem Umsatz einen Marktverlust von mehr als 50 % erleiden. Der Grund für die Umsatzstagnation sind in erster Linie schlechte strategische Entscheidungen. Sobald ein Unternehmen ins Stocken gerät, setzt sich diese Entwicklung in der Regel durch die nächsten 10 Jahre hindurch fort, was meistens zum Bankrott führt.

Wer gegensteuern will, sollte sich mit der so genannten GOST-Checkliste anfreunden:

- Goals – Was ist Ihr Ziel? Ein generelles Ziel.
- Objectives – Was wollen Sie genau erreichen? Ein spezifisches Ziel.
- Strategy – Eine Strategie gibt vor, *wie* das Ziel erreicht werden soll.
- Tactics – Eine Taktik liefert die Antwort auf die Frage: „Wie gehen wir vor?“

Wer auf dem goldenen Weg bleiben will, sollte sich an drei weitere Punkte halten:

- „Acumen“ – Sie haben die Möglichkeit, Einblicke in Ihr Business zu schaffen.
- „Allocation“ – Sie benutzen Ihre Ressourcen sinnvoll.
- „Action“ – Die Pläne werden so ausgeführt, dass die Ziele erreicht werden.

Doch wann ist es an der Zeit, einen Strategiewechsel in Erwägung zu ziehen? Es gibt fünf wichtige Anzeichen, die man im Blick behalten muss:

- Sie erreichen Ihr Ziel oder müssen es anpassen – Durch neue Ziele finden Sie auf neue Wege.
- Die Konsumenten brauchen Veränderung – Sie sollten immer die Meinung der Konsumenten kennen.
- Eine Innovation stört Ihre Marktposition – Sie sollten im Bilde sein über mögliche Konkurrenten und Sie sollten vorausschauend handeln.
- Konkurrenten decken neue Bedürfnisse auf – Dadurch werden die Karten neu gemischt und es geht von vorn los.
- Ihre GuV – Ihr Unternehmen braucht eine neue Strategie, entweder um die Gewinne zu verwalten oder mit dem Verlust zurechtzukommen.

Weitere Informationen dazu sind im Buch „Elevate“ von Rich Horwath zu finden.

Effiziente Unternehmensplanung
Weniger Aufwand, mehr Flexibilität, mehr
Geschäftserfolg

Barkalov, I.

2015, XVI, 177 S. 86 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06838-7