

---

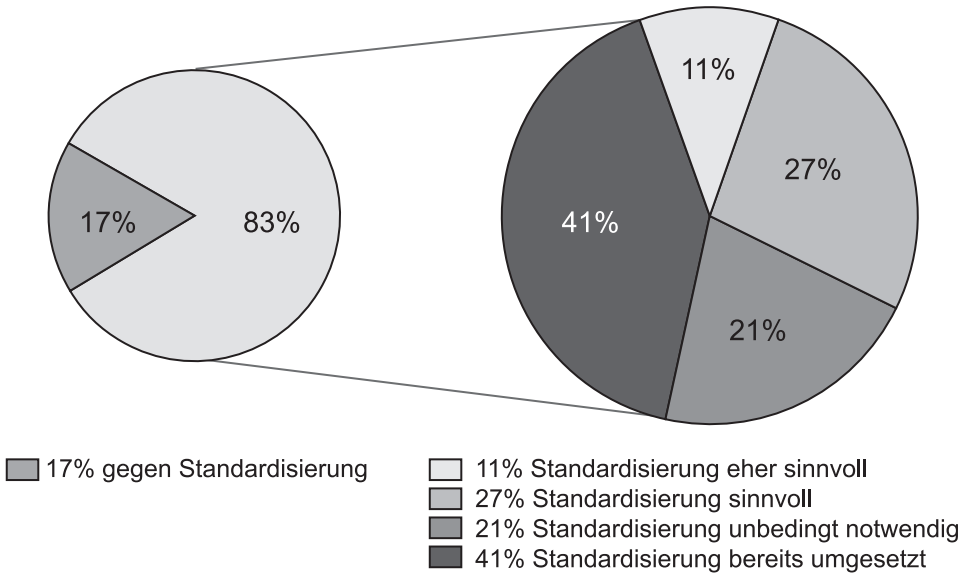
## Vorwort

70 % of corporate strategy plans fail.  
Why CEOs fail – Fortune Magazine

In vielen Unternehmen tun sich die Verantwortlichen schwer damit, eine vernünftige Planung und Budgetierung auf die Beine zu stellen. Prinzipiell spricht sich eine große Mehrheit für eine Standardisierung aus (siehe Abb. 1), aber schon die Entscheidung für eine bestimmte Planungsart wird zum Problem: Standardprozesse wie die Budget-Erstellung sind sehr aufwendig, die Strategische Planung oder die operative Prognose werden wegen des überschaubaren Aufwands favorisiert, doch sie liefern eher unzureichende Ergebnisse (siehe Abb. 2). Wer deshalb zu den businessorientierten Instrumenten greift, also etwa zu rollierenden finanziellen oder operativen Prognosen, erhält ein schärferes Bild der Chancen und Risiken, sieht sich aber auch schnell einem deutlich erhöhten Planungsaufwand ausgesetzt.

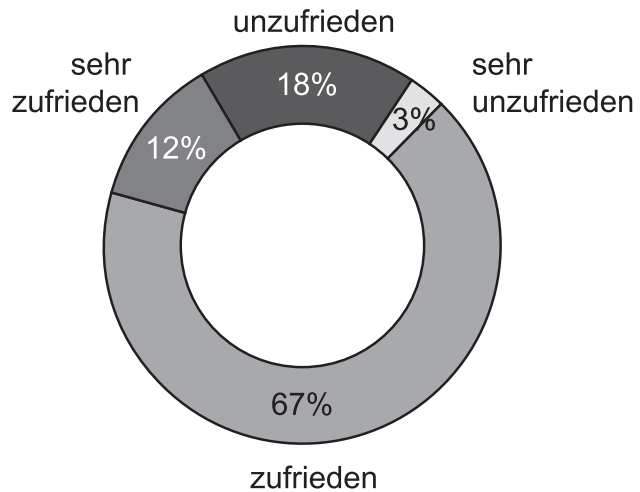
Noch häufigere Abstimmungsschleifen, ohnehin eine der lästigen Hürden in vielen Unternehmen, sind oft die Folge (siehe Abb. 3). Die durch Marktdynamik, kürzere Konjunktur- und Produktlebenszyklen sowie Krisen verursachten Erschwernisse bei der Planung haben sich gerade in den letzten Jahren weiter verschärft. Aus diesen Gründen hat die durchschnittliche Planungsdauer überall deutlich zugenommen – ablesbar an der Zahl der Abstimmungsschleifen: Sie ist nach einer umfassenden Erhebung der Unternehmensberatung Capgemini Consulting allein in den Jahren 2012 und 2013 um 30 % gewachsen (siehe Abb. 3).

Was also ist zu tun, um Unternehmensplanung effizienter und effektiver werden zu lassen? Auf der Grundlage neuester Studien bei einer Vielzahl bedeutender Unternehmen in Europa und den USA werden nachfolgend ein Konzept für ganzheitliche Planungsprozesse und ein praktischer Leitfaden zur Steigerung von Effizienz und Effektivität entwickelt. Dabei gehe ich auf geschäftsspezifische Branchenschwerpunkte und Trends ebenso ein wie auf typische Schwachstellen, um vor diesem Hintergrund die Definition eines individuellen Planungszielbildes sowie der richtigen Hebel zu erleichtern.



**Abb. 1** Standardisierung der Planungsprozesse. Rund 83 % der Mitarbeiter sprechen sich dafür aus

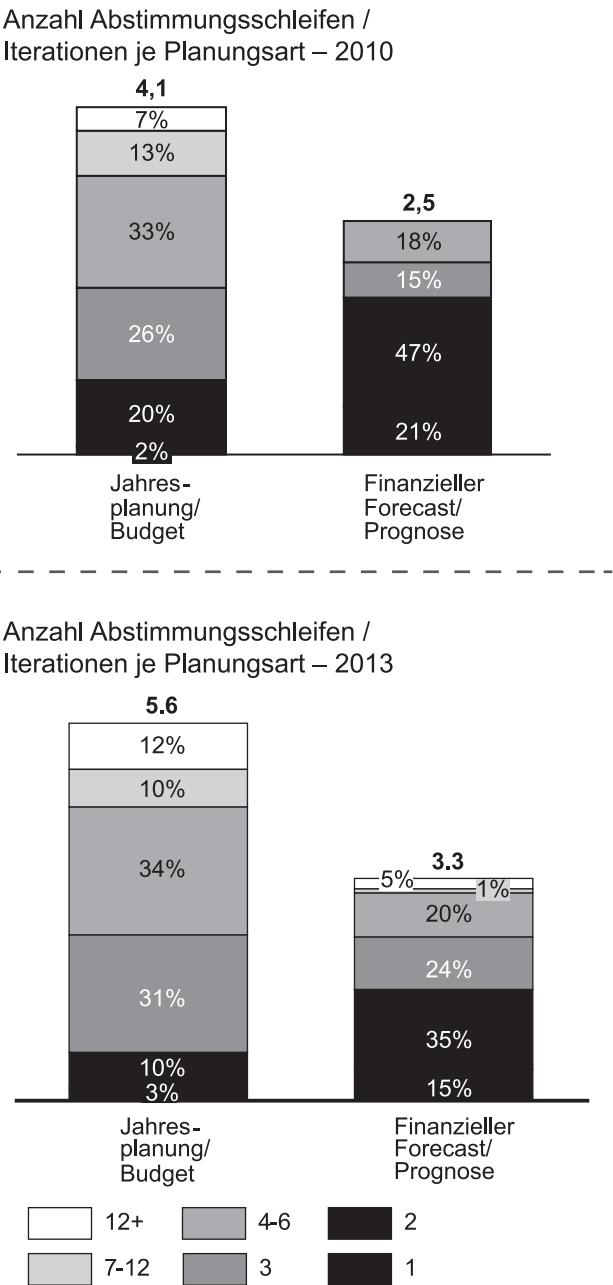
**Abb. 2** Zufriedenheit mit der Planung. Etwa jeder fünfte Mitarbeiter ist mit der Planung unzufrieden oder sehr unzufrieden



Zielsetzung des Buches ist es, den Verantwortlichen sowohl Grundlagen als auch praktische Hinweise zu vermitteln, damit sie die geeigneten Instrumente verwenden, die richtigen Schwerpunkte setzen und relevante Erkenntnisse für die Unternehmenssteuerung gewinnen. Unternehmensplanung kann und muss effektiver, aber auch effizienter werden. Abbildung 4 zeigt den vermeidbaren Aufwand bei den verschiedenen Planungsarten.

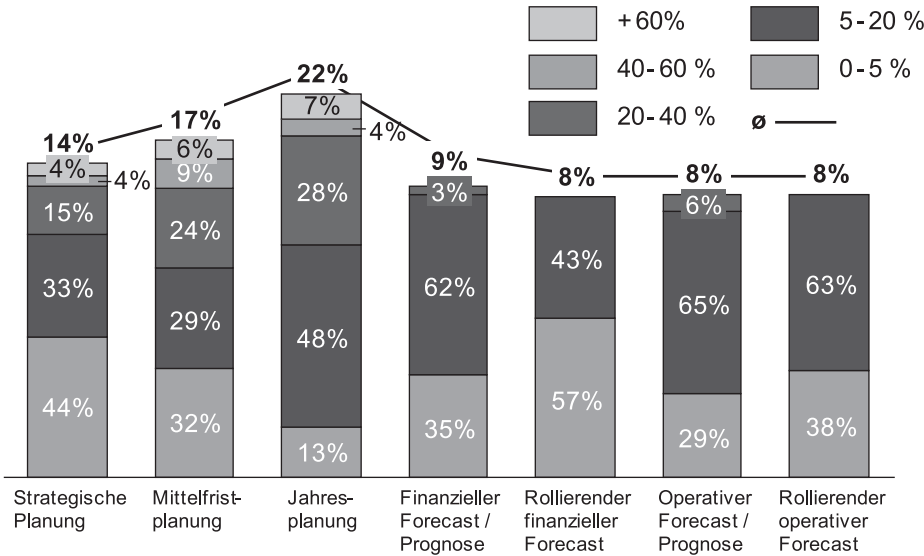
Wo die wachsenden Herausforderungen einer komplexen Unternehmensplanung liegen, wie man ihnen begegnet und welche Schritte letztlich zur Planungsoptimierung

**Abb. 3** Zahl der Abstimmungsschleifen. Für die Jahresplanung und den finanziellen Forecast hat sich die Zahl der Abstimmungsschleifen zwischen 2010 und 2013 um 30% erhöht

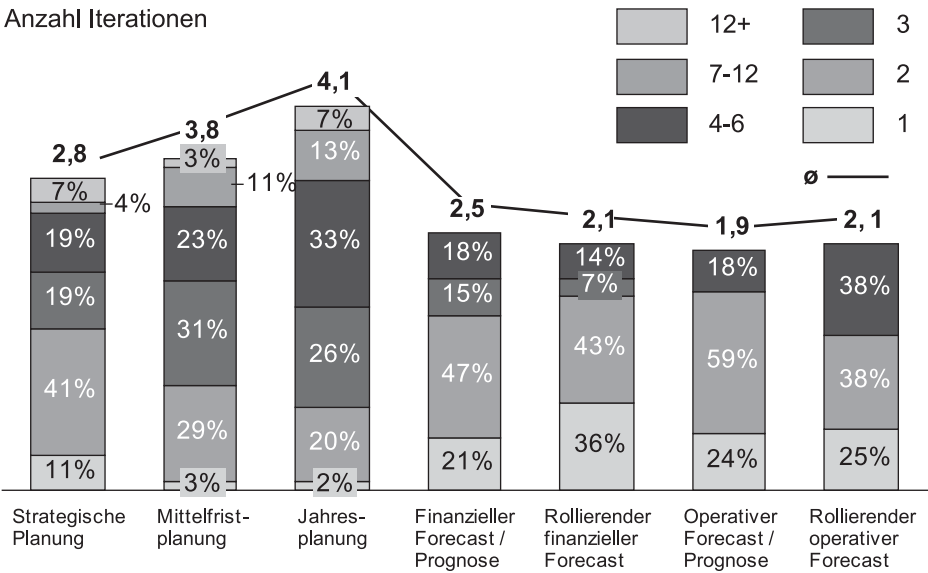


führen – auf diese und viele weitere Fragen gibt das Buch Antworten und Empfehlungen. Weitere Stichworte: Matrix für den Planungsreifegrad, Bedeutung und Einbeziehung der Business-Treiber, differenzierte Betrachtung der Planungsarten: von der Strategischen Planung bis zu Business Analytics, von der rollierenden finanziellen Prognose bis zur Planung mit Szenarien.

Vermeidbarer Aufwand in Prozent



Anzahl Iterationen



**Abb. 4** Vermeidbarer Aufwand bei der Planung. Bei der Jahresplanung tritt am stärksten vermeidbarer Aufwand auf, mit einem Anteil von durchschnittlich 22%

Was machen erfolgreiche Unternehmen bei Planung und Steuerung besser als die anderen? Wo können und sollten CFOs und Controller ansetzen, um zu befriedigenden Ergebnissen zu kommen? Die präzisen Antworten, die das Buch gibt, mögen von Branche zu Branche verschieden sein; aus den Beispielen und Erkenntnissen kann aber jeder Unternehmensverantwortliche zu seiner eigenen Quintessenz finden und damit letztlich zu einer klaren „Forward Visibility“.

In Teil 1 des Buches wird zunächst die Notwendigkeit eines Zielbildes für die Unternehmensplanung diskutiert. Eigentlich handelt es sich fast immer um eine Vielzahl von Bildern, die sich je nach Hierarchieebene und Verantwortungsbereich deutlich voneinander unterscheiden. Basis dafür sind die individuellen Erwartungen an die Planung, die nicht immer leicht auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Daher ist die Rolle der Unternehmensplanung für die gesamte Unternehmenssteuerung zu untersuchen, und es stellt sich die Frage, was ein Zielbild dem Unternehmen überhaupt bringt.

Kommt man zu dem Ergebnis, dass das Zielbild von Nutzen ist, schließt sich die Frage an, wie es zu entwickeln ist: Aus welchen Parametern lässt sich das Planungszielbild ableiten? Wie kommt man zu praktisch verwertbaren Assessments?

Teil 2 geht auf branchenspezifische Schwerpunkte bei der Planung, auf typische Schwachstellen und aktuelle Trends bei der Wahl von Planungsarten ein. Hier wird insbesondere die Rolle sogenannter Treiber und die notwendige Fokussierung darauf in der Planung betrachtet.

Teil 3 schließlich befasst sich mit dem Planungsreifegrad von Unternehmen. Er enthält einen Leitfaden zur Ermittlung dieses Reifegrades je nach verwendeter Planungsart wie auch zur Definition des Zielbildes samt geeigneter Hebel. Und er gibt praxisgerechte Hinweise für die Planungsoptimierung im Hinblick auf Effizienz und Effektivität. Hier erfahren Unternehmensverantwortliche, wie sie zu ganzheitlichen Planungsprozessen kommen – von Strategischer Planung bin hin zu funktionalen Planungsarten. Praxisbeispiele für Integrierte Business-Planung, vertikale und horizontale Integration, für rollierende finanzielle Prognose sowie Planung mit Szenarien und Business Analytics in der Planung runden die Darstellung in Teil 4 ab.

Aufgrund der transparenten Gliederung und mit Hilfe der Indizierung gibt das Buch auch dem eiligen oder an Vorkenntnissen schon reicheren Leser die Möglichkeit, schnell die interessanten und hilfreichen Stellen zu finden, die individuellen Nutzen versprechen.

Effiziente Unternehmensplanung  
Weniger Aufwand, mehr Flexibilität, mehr  
Geschäftserfolg

Barkalov, I.

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

ISBN: 978-3-658-06838-7