

Unternehmensplanung und -steuerung

Von der Strategie zum Cashflow

Mag. Mirko Waniczek

Geschäftsführer der Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

Dr. Raoul Ruthner

Geschäftsführer der Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH

Dr. Andreas Feichter

Senior Manager der Contrast Ernst & Young Management Consulting GmbH



Linde
international

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
1. Zum Stand der Planung und verfügbaren Optimierungsansätzen	1
1.1. The budget is dead – is the budget dead?	1
1.2. Kurzcharakterisierung theoretischer Optimierungskonzepte	3
1.2.1. Better Budgeting	4
1.2.2. Advanced Budgeting	5
1.2.3. Beyond Budgeting	6
2. Strategie- und geschäftsmodellbasierte Planung und Steuerung	11
2.1. Von der Strategie zur operativen Planung	11
2.2. Strategic Performance Management	13
2.2.1. Strategic Performance Management als integraler Bestandteil des Steuerungskreislaufs	13
2.2.2. Integriertes finanzielles Zielsystem	13
2.2.2.1. Festlegung finanzieller Top-KPIs	13
2.2.2.2. Herunterbrechen von Zielen	15
2.2.2.3. Festlegung von Zielniveaus	16
2.2.2.4. Top-down-Vorgabe von Zielen	18
2.2.3. Integrierte Planung und Steuerung auf Basis finanzieller und nicht-finanzieller Ziele	20
2.2.3.1. Limitationen ausschließlich finanzieller Planung und Steuerung	20
2.2.3.2. Häufige Probleme in der praktischen Umsetzung integrierter Steuerung	25
2.2.3.3. Konzeption einer integrierten Planung und Steuerung	28
2.2.3.4. Gestaltung des Implementierungsprozesses	39
2.3. Geschäftsmodellorientierte, werttreiberbasierte Planung und Steuerung	44
2.3.1. Funktionsweise der Werttreiberplanung	44
2.3.2. Ableitung von Werttreibermodellen	47
2.3.3. Nutzenpotenziale der werttreiberbasierten Planung	48
2.3.4. Neue Anwendungsmöglichkeiten durch Werttreiber und Big Data	49

2.3.4.1.	Verknüpfung von Predictive Analytics mit der Werttreiberplanung	50
2.3.4.2.	Prescriptive Analytics zur Automatisierung von Entscheidungen	50
2.4.	Maßnahmenplanung und Planung von Projekten	51
2.4.1.	Priorisierung und Controlling von Maßnahmen und Projekten	51
2.4.1.1.	Brutto-Budgetierung (Planung redundanter Projektbudgets)	52
2.4.1.2.	Netto-Budgetierung	53
2.4.2.	Integration von Maßnahmen und Projekten in das Strategic Performance Management	56
2.5.	Strategiefokussierte Mittelfristplanung	58
2.6.	Planung unter Unsicherheit und Integration mit dem Risikomanagement	61
2.6.1.	Zum aktuellen Stand der Integration von Chancen und Risiken in das Controlling	61
2.6.2.	Risikoadjustierte Planung	61
2.6.3.	Integration von Planung und Risikomanagement	63
2.6.3.1.	Prozessuale Integration	64
2.6.3.2.	Tool-Integration	64
2.7.	Simulationsmodelle und Flexibilisierung der Planung	66
3.	Integrierte finanzielle Planung und Steuerung	68
3.1.	Finanzielle Planungsinstrumente	68
3.2.	Qualitätsmerkmale einer integrierten finanziellen Planung	70
3.2.1.	Finanziell integrierte Planung	70
3.2.2.	Vollständig integrierte Planung	71
3.3.	Vorgehensmodell für die Konzeption und Umsetzung	73
3.3.1.	Entwicklung eines Zielbildes	73
3.3.2.	Erarbeitung eines Rahmenkonzepts und Definition der notwendigen Teilpläne	75
3.3.3.	Definition der Geschäftsfälle, Werttreiber und Planungslayouts	77
3.3.3.1.	Definition Geschäftsfälle	77
3.3.3.2.	Modellierung der Werttreiber	79
3.3.3.3.	Konzeption der Planungslayouts	79
3.3.4.	Festlegung der Planungsarchitektur und teilplanübergreifende Abstimmung	81
3.4.	Nutzen der integrierten finanziellen Planung	83
4.	Agile Planungsprozesse	84
4.1.	Performance Measurement und Prozesskennzahlen	84
4.1.1.	Performance Measurement in Controlling-Prozessen	84
4.1.2.	Key Performance Indicators für den Controlling-Hauptprozess „Planung und Budgetierung“	85

4.1.2.1.	KPIs zur Messung der Prozessqualität	86
4.1.2.2.	KPIs zur Messung von Zeitnähe und Termintreue	87
4.1.2.3.	KPIs zur Messung der Prozesskosten	87
4.2.	Prozessorganisation und Termintreue	89
4.3.	Top-down-Prozessstart und Iterationen der Planung	92
4.3.1.	Top-down-orientierte Planung	92
4.3.2.	Bottom-up-orientierte Planung	93
4.3.3.	Gegenstromverfahren	93
4.4.	Integration von Mittelfristplanung und operativer Planung	96
4.5.	Jahresend-Forecast	98
4.6.	Rolling Forecast	102
4.7.	Festlegung und Kommunikation von Planungsprämissen	105
4.8.	Management und Controlling als Team	107
4.9.	Generierung der Basiszahlen	110
4.10.	Reduktion des Detaillierungsniveaus	111
4.11.	Analytische Planung versus Planungsvereinfachungen	113
4.12.	Vereinfachung der Mittelfristplanung	114
4.13.	Zentrale versus dezentrale Planungsaktivitäten	116
4.14.	Ressourceneinsatz und Durchlaufzeit	117
4.15.	Investitionsplanung, -genehmigung und -freigabe	118
4.16.	Business Planning	121
4.17.	Planung und Steuerung von Beteiligungen	124
4.18.	Verknüpfung mit Anreizsystemen	132
4.18.1.	Messung der Leistung	133
4.18.2.	Anforderungen an die Bemessungsgrundlage	133
4.18.3.	Anzahl der Bemessungsgrundlagen	135
4.19.	Nutzung von In-Memory-Technologie/SAP S 4/HANA	136
4.20.	Planungshandbuch als Working Paper	138
5.	Auswahl intelligenter Planungstools	139
6.	Planungsoptimierung als Projekt	143
6.1.	Organisatorische und inhaltliche Abgrenzung des Projekts	143
6.2.	Projektorganisation	144
6.3.	Implementierungsstrategie	146
7.	Wirkungsvolle Planung und Steuerung – Ausblick	147
8.	Anhang – Checklisten zur Bewertung und Optimierung der Planung	149
8.1.	Fragen zur Überprüfung der Qualität der Planung	149
8.2.	Fragen zur Sicherstellung operationalisierter Ziele	149
8.3.	Typische Planungsprämissen	150
8.4.	Inhaltliche Optimierungsansätze	151
8.5.	Optimierungsansätze im Planungsprozess	152
8.6.	Erstellung eines Businessplans	153
8.7.	Wesentliche Inhalte eines Businessplans	153

Inhaltsverzeichnis

8.8. Wesentliche Inhalte eines Planungshandbuchs	154
8.9. Kriterien zur Auswahl von Planungssystemen	155
8.10. Workflow-Anforderungen im Planungsprozess	156
Literaturverzeichnis	157
Stichwortverzeichnis	159