



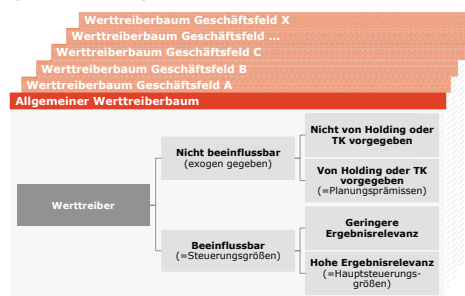
Planung schnell und valide durchführen

Werttreiberbasierte Planung

Finanzplanung (GuV, Bilanz & Cash Flow) und operative Planung (Absatz, Produktion, Personal etc.) erfolgen oftmals nicht integriert. Grundlage der Planung bilden Ertrags- oder Kostenarten sowie Konten, die zu finanziellen Kennzahlen aggregiert werden – ohne Bezug zu den Treibern des operativen Geschäfts. Die Überprüfbarkeit der Planung und eine Auswirkungsanalyse im Rahmen von Forecasts auf Basis von Marktparametern ist somit schwierig, mitunter gar nicht möglich.

Im Rahmen der Werttreiberbasierten Planung werden Werttreiber des operativen Geschäfts geplant. Dazu werden pro Geschäftsfeld eines Unternehmens spezifische Werttreiberbäume definiert.

Rechentechische Modelle verknüpfen Werttreiber mit finanziellen Größen und Kennzahlen. Abhängigkeiten von Geschäftseinheiten werden dabei berücksichtigt. Die Werttreiberbasierte Planung erhöht somit die Marktorientierung der Planung. Der Einfluss von Werttreibern auf finanzielle Größen und Kennzahlen wird transparent. Dies schafft hohe Belastbarkeit, Validität der Planung und bildet die Voraussetzung für die schnelle Bereitstellung von nachvollziehbaren Szenarien.



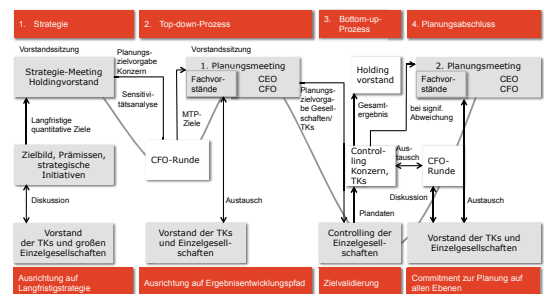
Die Dynamik des Marktumfeldes hat sich durch die mit der Finanz- und Eurokrise verbundenen Risiken deutlich erhöht. Die Fähigkeit, trotz komplexer Unternehmensstrukturen schnell und flexibel reagieren zu können, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Kostenremanenzen können dadurch reduziert, Ertragspotenziale zügig erschlossen werden.

Dem Planungsprozess kommt als Startpunkt von Anpassungen eine entscheidende Bedeutung zu. Benchmarks zeigen, dass nicht frühes und detailliertes Planen, sondern spätes, von vornherein an Zielvorgaben und den operativen Markttreibern ausgerichtete Planungs- und Forecast-Prozesse Steuerungseffizienz und -effektivität steigern.

Verstärkung der Top-Down-Planung

Ein wesentlicher Zeitaufwand im Planungsprozess ist die Abstimmung von Erwartungen an die Planung. Oftmals finden Abstimmungen mit dem Top-Management nach der initialen Bottom-up-Planung statt. Mangelnde Berücksichtigung strategischer Ziele führen zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen und einer Vielzahl von Abstimmungszyklen.

Nach dem Middle-up-Ansatz modellierte Planungsprozesse starten mit der Erarbeitung von belastbaren Top-Down-Zielen. Diese werden aus der strategischen Planung durch das Top- und Middle-Management gemeinsam abgeleitet. Anschließend werden Top-Down-Ziele für die operativen Geschäftseinheiten detailliert. Die operativen Geschäftseinheiten richten ihre Detail-Bottom-up-Planung daran aus. Die gemeinsame Definition von Top-Down-Zielen durch das Top- und Middle-Management erhöht die Validität und Belastbarkeit der Top-Down-Ziele. Die darauf aufbauende Bottom-up-Planung ist bereits von Beginn an mit den Top-Down-Zielen synchronisiert. Dies verringert die Anzahl der Abstimmungszyklen deutlich und führt zu einer Beschleunigung sowie geringeren Ressourcenbindung der Planung.



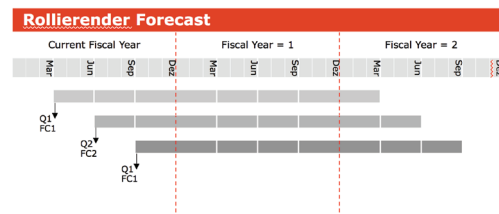
Rollierender Forecast

Planungen finden in der Regel zu jährlich festgelegten Zeitpunkten statt, Mittelfristplanung (drei- bis fünf-Jahreshorizont) und Budgetplanung (Planung des Folgejahres) einmal pro Jahr. Unterjährig erstellen immer mehr Unternehmen ein oder mehrere Forecasts (Vorschauen). Diese umfassen die aufgelaufenen Istwerte des Jahres und die bis zum Jahresende verbleibenden Planwerte.

Erhöhte Unsicherheit führt dazu, dass sich Planungshorizonte verkürzen und Planungsfrequenzen erhöhen. Der Rollierende Forecast trägt dem durch eine regelmäßige Vorschau über einen fix definierten Planungshorizont von ca. ein bis zwei Jahren Rechnung.

Dies erfordert eine deutliche Beschleunigung von Planungsprozessen. So dient das Ist und der letzte Forecast als Ausgangspunkt. Aktiv geplant werden nur Veränderungen in Form von marktbasierter Effekten. Vormonats-Forecast und marktbasierete Effekte zusammen ergeben den neuen Forecast.

Die Planung von Effekten sorgt für eine hohe Belastbarkeit durch Marktbezug. Die kontinuierliche Planung führt zu einer stetigen Verfügbarkeit aktueller Steuerungsgrößen. Eine Reaktion auf Veränderungen des Marktumfeldes kann so äußerst schnell erfolgen.



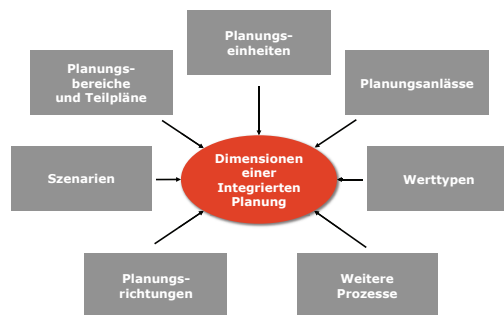
Integrierte Unternehmensplanung

An der Unternehmensplanung sind häufig viele verschiedene Akteure beteiligt. Teilplanungen müssen zu einer gesamtheitlich abgestimmten Unternehmensplanung zusammengeführt werden. Zentrale und dezentrale Verantwortlichkeiten in Verbindung mit vertikalen und horizontalen Abstimmungen, die Existenz von Szenarien und unterschiedlichen Planungsständen führen dabei zu Herausforderungen im Management der Planungsprozesse und Plandaten.

Dabei leidet oftmals die Qualität. Planungsstände können nicht reproduziert werden. Eine integrierte Planung von operativen Werten und finanziellen Größen/Kennzahlen, etwa durch eine Werttreiberbasierte Planung oder die schnelle, unternehmensweit einheitliche Bereitstellung von vorangegangenen Planungen als Aufsatzpunkt für Rollierende Forecasts, ist nahezu unmöglich.

IT-Tools/Planungssysteme können die Effektivität und die Effizienz in Verbindung mit optimierten Planungsprozessen unterstützen. Insbesondere die konsistente Datenerhaltung, Ansätze zur Ableitung von Finanzplanungen auf Basis von operativen Planungen als auch automatisierte adressatenorientierte Bereitstellung von zur Planung benötigten Daten werden durch mit den Planungssystemen verbundene Datenbanken und automatische Funktionen unterstützt.

Im Rahmen einer Softwareauswahl werden, basierend auf den spezifischen Anforderungen eines Unternehmens, Systeme bewertet und empfohlen.



IT-Tools zur Unternehmensplanung

Für eine erfolgreiche Einführung von planungsprozessunterstützenden IT-Systemen ist eine enge Verbindung von fachlichem Konzept und IT-Konzept unerlässlich. BearingPoint verfügt hierzu über umfangreiche Erfahrung, auch hinsichtlich der Einführung von marktführenden Planungssystemen wie SAP BI IP, SAP BPC, Cognos TM1, Tagetik und prevero.

Wir helfen unseren Kunden, messbare und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

BearingPoint berät Unternehmen und Organisationen aus den Bereichen Commercial Services, Financial Services und Public Services bei der Lösung ihrer dringendsten und wichtigsten Aufgaben. In enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit dem Kunden definieren BearingPoint-Berater anspruchsvolle Ziele und entwickeln Lösungen, Prozesse und Systeme entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies bildet die Grundlage für einen außerordentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg – und eine außergewöhnliche Kundenzufriedenheit. Seit der Übernahme durch seine Partner im Rahmen eines Management Buy-Out ist BearingPoint eine unabhängige Unternehmensberatung, die Unternehmertum sowie Management- und Technologiekompetenz auf einzigartige Weise vereint. Das Unternehmen beschäftigt rund 3.350 Mitarbeiter in 17 Ländern. Das Unternehmen hat europäische Wurzeln, agiert aber global.

www.bearingpoint.com

Contact

Timo Daus
Partner
+49 30 88004 5660
timo.daus@bearingpoint.com

BearingPoint GmbH
Kurfürstendamm 207 – 208
10719 Berlin
Deutschland

