



## Durchblick statt Blindflug

### Effektive Planungskonzepte richten sich konsequent am Geschäftsmodell aus

**Effiziente und schlüssige Planungsprozesse** orientieren sich am Geschäftsmodell und unterstützen gleichzeitig die Konsolidierung und Harmonisierung dezentraler Planungsprozesse. Nur harmonisierte Planungsprozesse gewährleisten die jederzeitige Verfügbarkeit und hohe Qualität der Planungsdaten und erhöhen deren Klarheit.

**Historisch gewachsene**, multidimensionale Unternehmensstrukturen sowie lokale Anforderungen und Geschäftsmodelle, verbunden mit unterschiedlichen Planungsstandards und Infrastrukturgegebenheiten, stehen der Umsetzung durchgängiger Planungsabläufe oft im Weg.

**Die Kenntnis der Rahmenbedingungen** anhand einer ganzheitlichen Prozess- und Inhaltsanalyse bildet die Voraussetzung für die Gestaltung der konzernweiten Planungsabläufe und deren erfolgreiche Integration in den Einzelgesellschaften.

**Die strukturierte und gezielte Klärung** der benötigten Planungsprozesse erfolgt auf Basis der im Unternehmen definierten Planungsstrategie und sichert eine nachhaltige und gezielte Ausrichtung auf eine entscheidungsorientierte, unternehmensweite Planung.

#### Lösungsweg:

Auf der Basis der 4C Planungslandkarte wird im ersten Schritt der Zielprozess des Unternehmens anhand von vordefinierten Lösungsskizzen festgelegt. Ein klar dokumentierter Referenzprozess konkretisiert die Ausgangsbasis für die zielgerichtete Aufnahme der bestehenden Abläufe und Inhalte im Unternehmen. Alle Themenkreise der Planung werden individuell auf das Kundenumfeld abgestimmt und in das Rahmengerüst des 4C Fragenkatalogs überführt.

Der Planungsprozess wird entlang organisatorischer, prozessualer, methodischer und systemseitiger Fragenkomplexe durchleuchtet. Ein auf diese Weise strukturierter Fragenkatalog liefert die notwendige fundierte Datenbasis zur Beschreibung und Analyse des individuellen Lösungsraums. Durch eine transparente und aggregierte Auswertung der Antworten erfolgt der Abgleich von Ist- und Soll-Prozessen der Planung im Hinblick auf die wichtigsten Handlungsfelder (siehe Abb. 1). Dokumentierte Fakten liefern die Kenntnis zu Planungszusammenhängen, verfügbaren Ressourcen sowie möglichen Restriktionen als Grundlage einer weiterführenden Prozessgestaltung.

Eine Aufnahme von quantitativen Daten – wie zum Beispiel „Wie viele Kostenstellen gibt es?“ – kann nur als Zusatzinformation einer Analyse der Planungsprozesse dienen.

Als Basis einer zielgerichteten prozessorientierten Analyse erfolgt eine auf den individuellen Kontext abgestimmte Erhebung des gesamten Planungsumfeldes. In den darauf folgenden Workshops kann das Verbesserungspotenzial auf der Grundlage einer lösungsorientierten Ergebnispräsentation nachhaltig und belastbar gegenüber den vielfältigen Interessen dezentraler und internationaler Organisationen argumentiert werden.

#### 4C Beratungsansatz:

Die 4C Planning-Assessment-Methode durchläuft schrittweise den Planungsprozess anhand eines beispielhaften Planungsszenarios des Unternehmens. Alle Themenkreise der Planung werden stufenweise in die strukturierte Gliederung eines Fragenkatalogs eingebunden:

- \_ Planungsprozess – Zeitrahmen, Verantwortliche etc.
- \_ Planungsobjekte – Produkte, Kunden, Geschäftsmodell etc.
- \_ Methoden – Kennzahlen, Verdichtungs- und Ableitungsregeln, Preis-Mengen-Relation etc.
- \_ Planintegration – Schnittstellen Teilpläne, Integration Rechenwerke etc.
- \_ Qualität und Stellenwert von Planungsergebnissen
- \_ Technik – Planungstools, Vorkonzepte, Kommunikation etc.

Unterschiedliche Fragetechniken und individualisierbare inhaltliche Formulierungen stellen ein auf den Unternehmenskontext bezogenes Antwortprofil sicher, welches direkt auf die Modellierung der Planungsprozesse übertragen werden kann. Die Antwortmöglichkeiten richten sich an fokussierten Themenfeldern und am Referenzprozess aus und validieren diesen (siehe Abb. 2).

Zur Bestimmung der Abweichung vom Zielprozess gilt es vielfach, offene Punkte in eine Reihe weiterer Fragen (offen, geschlossen, numerisch skaliert etc.) aufzulösen.

Die Detailtiefe der einzelnen Themenfelder hängt von der Zielsetzung ab. Die jeweilige Ausprägung wird auf den Untersuchungsgegenstand abgestimmt und vor dem Versand des Fragenkatalogs konsolidiert.

„Planungs- und Forecastprozesse gehören mit zu den Prozessen, in denen sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf die Effizienz die größten Potenziale liegen. Durch die Verbesserung in diesem Bereich wird die Steuerungsunterstützung durch das Controlling maßgeblich verbessert werden.“

Teilnehmer der 4C Studie: Potenziale der Unternehmenssteuerung

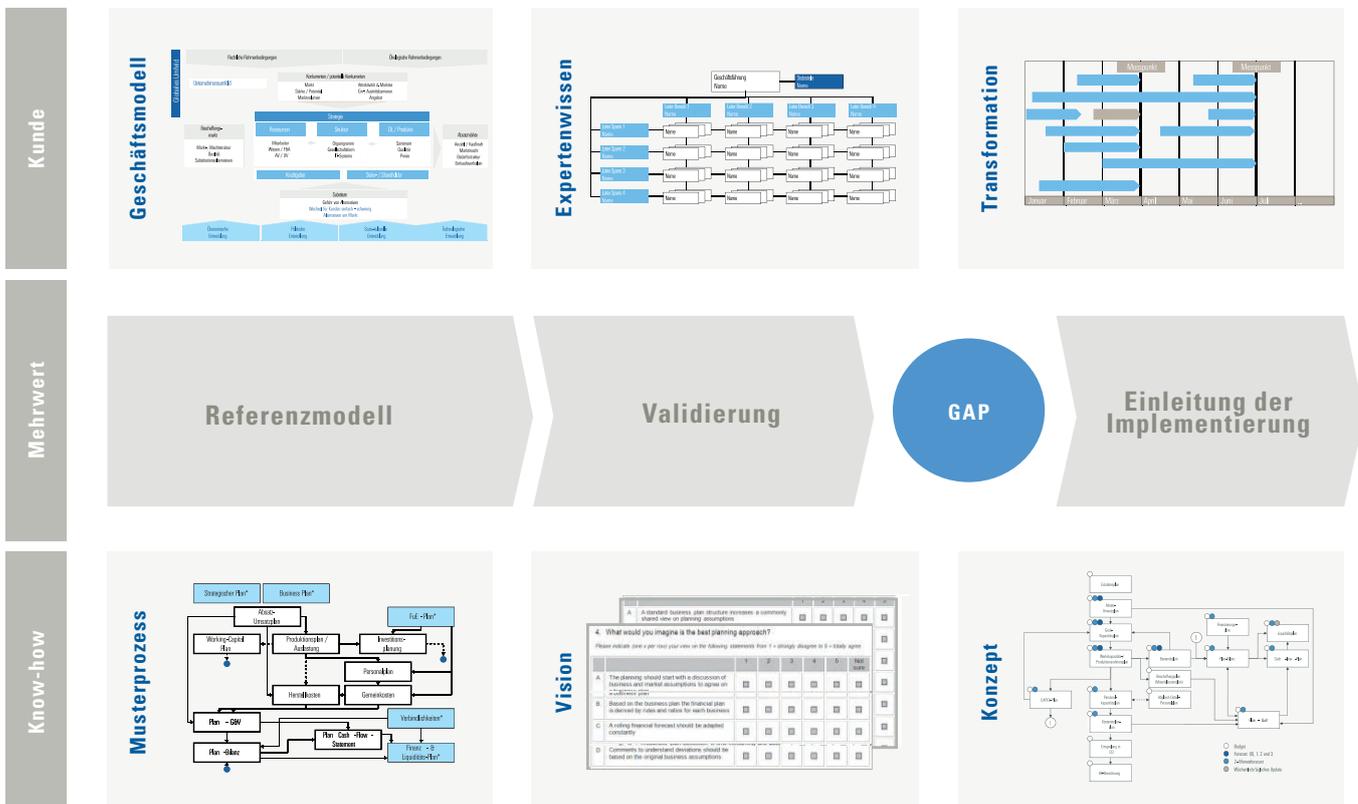


Abbildung 1. 4C Planungslandkarte: Der Abgleich des Referenzmodells mit dem Know-how aus der Organisation bildet die Basis für das Planungskonzept

## Nutzen und Ergebnisse:

Die Definition und der Abgleich einer anschaulich dokumentierten Prozesslandkarte der Planung über alle Organisationsstufen des Unternehmens hinweg bildet eine wesentliche Voraussetzung für:

- \_ Das Verständnis der Qualität und der Aussage der Plandaten
- \_ Die Modellierung von Planungsprozessen im Hinblick auf eine harmonisierte und standardisierte Planungslandschaft
- \_ Die Identifikation von Handlungsfeldern zur kontinuierlichen Verbesserung der Planungsprozesse
- \_ Die schnelle Anpassung von Planungsmethoden und Softwarelösungen

Die dokumentierten Ergebnisse können als gemeinsamer Ausgangspunkt für die Verbesserung der Planungsprozesse, des Reportings und der eingesetzten Planungswerkzeuge schnell in ein Pflichtenheft überführt werden (siehe Abb. 3).

## Werkzeuge und Technik:

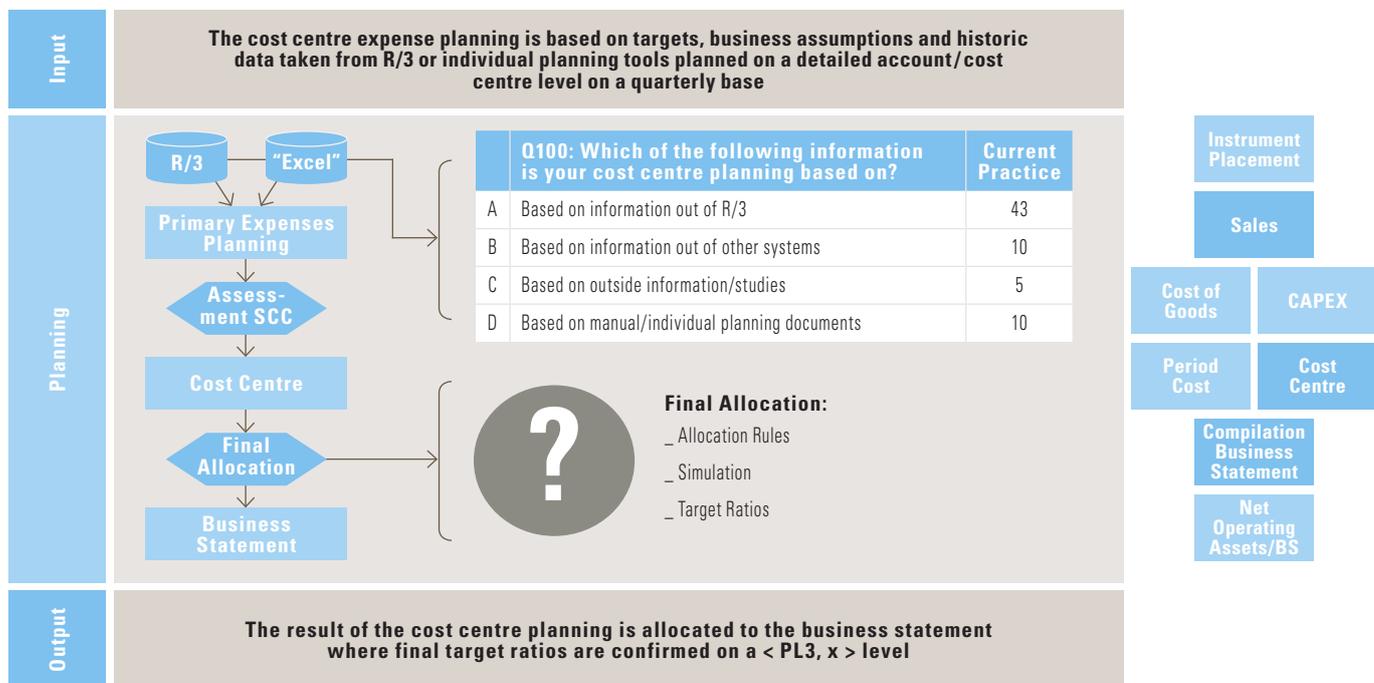
Der Fragenkatalog kann per Mail verschickt oder online zur Verfügung gestellt werden. Das Layout wird dabei durch den Dokumentenschutz gesichert und regelt, welche Abschnitte von dem Befragten bearbeitet werden dürfen. Auf diese Weise wird der Nutzer individuell durch die Vervollständigung geführt und widersprüchliche Änderungen oder Kommentare werden vermieden. Der Fragenkatalog besteht aus Single- und Multiple-Choice sowie Open- und Ranking-Choice Questions. Nach Bearbeitung und Rücksendung des Fragenkatalogs erfolgt eine automatisierte Auswertung mit Hilfe einer Datenbank.

„Wir dürfen erwarten, dass die größten Qualitätssprünge zahlengestützter Steuerung und Führung aus der verbesserten Planungsmethodik entstehen werden.“

Teilnehmer der 4C Studie: Potenziale der Unternehmenssteuerung

	New Product Placement	Sales Plan		COGS	CAPEX
Planning on level ...		New Customers	Existing Customers		
Product Group with break-down of data	1	33	35	35	12
Product Group	30	5	8	10	27
Product	8	3	3	2	
Article IP-ID-Code	16				
Other	1	2	2		6 PL3 Distribution to PL6

Abbildung 2. Beispiel: Mit Hilfe eines Fragebogens ermittelte Informationen zum Detail-Level eines Planungsprozesses in einem Konzern



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 3. Beispielfrage zur Aufbereitung einer gesicherten Entscheidungsgrundlage

## Ihre Experten für Planungskonzepte

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Planungskonzepte.

### Stephan Grunwald

Vorstand und Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 13  
stephan.grunwald@4cgroup.com



### Markus Nocon

Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 18  
markus.nocon@4cgroup.com



### 4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN  
Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN  
Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT  
MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf