

# Vorwort

„Unternehmensplanung und -steuerung“ wendet sich an Unternehmen, die bereits über eine relativ vollständig ausgebaute Planung verfügen. Die Wahl dieser Zielgruppe lässt sich damit begründen, dass unabhängig von Unternehmensgröße und -branche die Unternehmen in den meisten Fällen mit diesem Managementprozess unzufrieden sind. Die Kritikpunkte sind nahezu dieselben wie vor zehn Jahren und betreffen primär den hohen Ressourceneinsatz bei gleichzeitig unbefriedigender Ergebnisqualität. Die Unternehmen arbeiten in der Regel laufend an Verbesserungen in der Planung, ohne durchschlagende Erfolge zu erzielen. Einer „State-of-the-Art“-Planung und -Steuerung nahe zu kommen, stellt die betriebliche Praxis vor große Herausforderungen. Der Nutzen, den die Unternehmen aus der Orientierung an theoretischen Optimierungskonzepten ziehen, bleibt häufig überschaubar. Aufgrund der Intensität der Kritik und der – zumindest gesamthaft betrachtet – geringen Fortschritte auf diesem Gebiet ist es dringend notwendig, Best Practices zu identifizieren und für möglichst viele Unternehmen nutzbar zu machen.

Das vorliegende Buch verfolgt daher das explizite Ziel, konkrete Lösungen für real existierende Probleme in der Planung anzubieten. Die Autoren arbeiten seit 40 Berufsjahren in und für renommierte Unternehmen relevanter Größe und kennen daher die Herausforderungen, vor denen ControllerInnen und ManagerInnen stehen. Um die Planung in Unternehmen – manchmal notwendigerweise radikal, manchmal besser evolutionär – weiterzuentwickeln, ist neben Business-Know-how ein gewisses Methoden-, Instrumenten- und Prozessverständnis notwendig. Um den Transfer in die betriebliche Praxis bestmöglich zu unterstützen, werden in diesem Buch theoretische Hintergründe zu Planungsinstrumenten und theoretischen Optimierungskonzepten nur in einem notwendigen Mindestmaß dargestellt, um ein besseres Verständnis der Probleme und Verbesserungsvorschläge zu schaffen. Der Fokus von „Unternehmensplanung und -steuerung“ liegt daher nicht auf Problemen oder theoretischen Ansätzen, sondern praxiserprobten Instrumenten und Prozessen.

Kapitel 1 „Zum Stand der Planung und verfügbaren Optimierungsansätzen“ expliziert die Probleme, mit denen Unternehmen in der Praxis konfrontiert sind. In diesem Zusammenhang ist es auch relevant zu verstehen, warum die letzte Welle der Theoriebildung zum Thema Planungsoptimierung (Stichwort „Beyond Budgeting“), die ja bereits vor rund zehn Jahren ihren Höhepunkt hatte, kaum nachweisbare Erfolge erzielt hat.

Kapitel 2 „Strategie- und geschäftsmodellbasierte Planung und Steuerung“ zeigt, welche Rolle der Planung eigentlich zukommt, nämlich jene, einen Beitrag zu leisten, die Unternehmenszukunft strategiekonform zu gestalten und liefert damit den logischen Aufsetzpunkt für sämtliche Planungsthemen. Eine – hoffentlich fundiert erarbeitete – Unter-

nehmensstrategie liefert die inhaltliche Grundlage für darauf aufbauende Planungs- und Steuerungsprozesse. In der Praxis klafft aber auch bei vorhandener Strategie häufig eine Lücke zwischen dem strategischen Wollen und einem planvollen, strukturierten Tun. Die notwendigen Instrumente und Prozesse zur Schließung dieser Lücke werden vorgestellt. Auch hier wird bereits etabliertes Gedankengut (Stichworte „Balanced Scorecard“ und „werttreiberbasierte Planung“) reflektiert und praktisch nutzbar gemacht.

Kapitel 3 „Integrierte finanzielle Planung und Steuerung“ widmet sich den vermeintlichen Basics der Integration zentraler finanzieller Controlling-Instrumente. Die Tatsache, dass auch in Konzernen eine effiziente Integration von Plan-GuV, Plan-Bilanz und Plan-Cashflow meist unbefriedigend gelöst ist, zeigt, dass eine Leistungssteigerung in der Planung nicht zwingend durch eine konzeptionelle Neuerung zu erreichen ist, sondern bereits verfügbare Ansätze und Instrumente an die individuelle Situation anzupassen und konsequent umzusetzen sind.

Kapitel 4 „Agile Planungsprozesse“ liefert über ein modular anwendbares Set an Optimierungsmaßnahmen konkrete Maßnahmen zur Planungsoptimierung und deckt dabei auch Sonderthemen, z.B. die Planung und Steuerung von Beteiligungen oder den Konnex zu Anreizsystemen, ab.

Da Planung und Steuerung nicht mit Papier und Bleistift passieren, sondern professioneller Software-Werkzeuge bedürfen, wird in Kapitel 5 „Auswahl intelligenter Planungstools“ ein praxisbewährtes Vorgehensmodell vorgestellt, um die unternehmensspezifisch bestgeeignete Software für Planung und Reporting auszuwählen.

Die Weiterentwicklung der Planung – insbesondere wenn diese nicht inkremental sein soll – wird in Form eines Projekts erfolgen. Kapitel 6 „Planungsoptimierung als Projekt“ stellt in knapper Form dar, durch welche Maßnahmen der Projekterfolg sichergestellt werden kann.

Kapitel 7 „Wirkungsvolle Planung und Steuerung“ fasst nochmals wesentliche Aspekte zusammen und gibt unbeirrt von aktuellen praktischen Problemen einen positiven Ausblick.

Wir hoffen, dass Sie durch „Unternehmensplanung und -steuerung“ konkrete Anregungen für spürbare Verbesserungen in Ihrem Unternehmen erhalten, und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Wien, Juli 2016

*Mirko Waniczek, Raoul Ruthner, Andreas Feichter*