



Business Process Management & Corporate Performance Management

Mehr Flexibilität im Planungsprozess

Mit Process Management den Planungsprozess effizient durchführen und flexibel auf Änderungen reagieren.

Autor: Jörg Schwingel, Leitung des Leistungsbereiches Business Process Management bei der Braincourt GmbH

Unternehmen sind ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Sie müssen sich permanent Marktveränderungen anpassen, die durch Globalisierung, rasante technologische Entwicklungen und immer anspruchsvoller werdende Kundenbedürfnisse geprägt sind. Der permanente Anpassungsdruck fordert von den Unternehmen eine maximale Prozessbeherrschung und eine optimale Ausnutzung von Ressourcen. Reaktionszeit, Flexibilität und Kundenorientierung müssen gewährleistet werden. Dies wirkt sich auch auf die Planungsprozesse aus.

„77% aller Firmen ändern Ihre Planungsprozesse innerhalb von 12 Monaten oder noch schneller“, hob Dr. Carsten Bange, BARC, auf der TDWI-Konferenz in München hervor. Eine maximale Prozessbeherrschung muss daher auch in der Unternehmensplanung existieren. So kann die Planung aktiv gesteuert, kontrolliert und erfolgreich an permanenten Veränderungen des Marktes und auch des Unternehmens, wie zum Beispiel Organisationsveränderungen, ausgerichtet werden.

Lesen Sie in dem Artikel die Antworten auf:

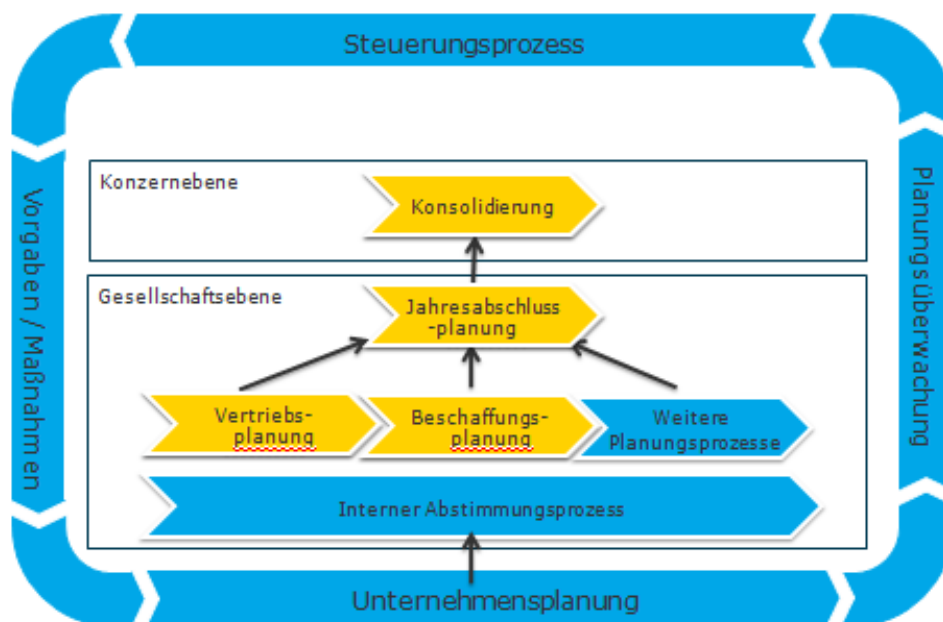
- Welche Möglichkeiten der Prozessmodellierung gibt es, um den optimalen Planungsprozess zu finden und Anpassungen flexibel vornehmen zu können?
- Wie verknüpft man Geschäftsprozesse aktiv mit dem zugrundeliegenden Workflow?
- Wie kann der aktuelle Zustand der einzelnen Planungsschritte auf einen Blick erfasst werden?
- Wer ist aktuell für den jeweiligen Prozessschritt verantwortlich und auf welche Systeme wird zugegriffen?



Die Planungsarchitektur – ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Auch für den Planungsprozess im Unternehmen gibt es gewisse Planvorgaben und er unterliegt einer Planungsüberwachung. Bei Abweichungen greift das Management entsprechend über einen Steuerungsprozess ein. Diese vier Prozesse (Planungsvorgaben/-maßnahmen festlegen, Unternehmensplanung, Planungsüberwachung, Steuerungsprozess) sollten idealerweise eng miteinander verzahnt sein und mehr denn je eine dynamische Planungsarchitektur aufweisen. Eine Optimierung des Gesamtsystems aus all diesen Prozessen kann umso effizienter erfolgen, je genauer alle Komponenten mit ihren wechselseitigen Abhängigkeiten bekannt sind. Genau hier haben viele Unternehmen enormen Nachholbedarf, da sehr oft eine organisatorische Entkopplung zwischen den Prozessbereichen und damit auch Informationsdefizite vorliegen. Dies wird ebenfalls durch eine deutschlandweite Unternehmensbefragung bestätigt, die Braincourt in Zusammenarbeit mit der Hochschule Reutlingen durchführt. Desweiteren fließen Echtzeit-Daten erst sehr verzögert in Steuerungsprozesse ein. Eine rasche Reaktion auf interne und äußere Einflüsse ist so nicht möglich.

Die Unternehmensplanung sollte wie andere Unternehmensprozesse auch, anhand eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses umgesetzt werden. Dazu muss eine geeignete Methodik existieren, um diesen Prozess-Lebenszyklus effektiv zu unterstützen.



Vereinfachtes Beispiel eines integrierten Unternehmensplanungsprozesses

Die oben abgebildete Architektur umfasst aus Vereinfachungsgründen beispielhaft die Vertriebsplanung, die Beschaffungsplanung, die Jahresabschlussplanung und die entsprechende Konsolidierung. Selbstverständlich sind abhängig vom Unternehmen weitere Planungsschritte zu beachten, wie zum Beispiel:

- Bilanzplanung
- Finanzplanung
- Kostenplanung



- Erlösplanung
- Personalplanung
- Anlagenplanung
- Investitions-/Desinvestitionsplanung
- Logistikplanung
- Produktprogrammplanung, usw.

Ebenso gehört die Einbindung verschiedenster weiterer Elemente zur integrierten Unternehmensplanung, wie zum Beispiel:

- Integration von Gesellschaften
- Integration einer gemeinsamen Datenbasis
- Integration einer gemeinsamen Fachsprache
- Integration von Unternehmenszielen mit einem einheitlichen Sprachgebrauch
- Integration eines einheitlichen Verständnisses für die Prozesse

Der Vorteil der integrierten Umsetzung ist die verbesserte frühzeitige Risikoerkennung, die Reduzierung von Risiken und Erhöhung der Flexibilität auf Marktveränderungen.

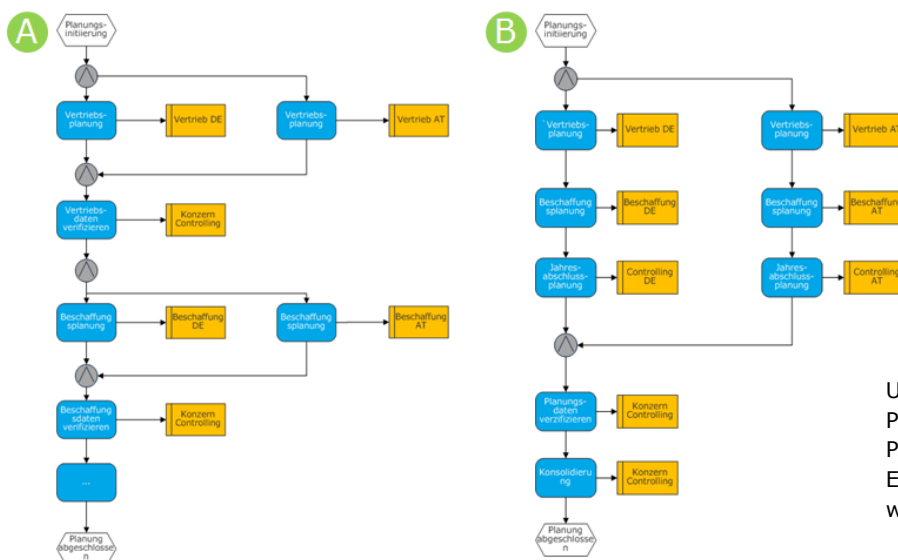
Strategische Entscheidungen für die richtige Prozessreihenfolge effektiv treffen

Die Prozessreihenfolge innerhalb des integrierten Planungsprozesses ist auf die unternehmensspezifischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

Grundsätzliche Thematiken wie das Verständnis für eine Genehmigungsstrategie müssen definiert werden. Es muss ein einheitliches Verständnis für die Planung in der Unternehmung aufgebaut werden. Denn nur wenn die Prozesse transparent sind, können diese flexibel auf Marktveränderungen angepasst werden.

Beispielhaft möchten wir dieses Vorgehen an zwei Varianten aufzeigen:

Die Prozess- und Abstimmungsreihenfolge bestimmt den Informationsfluss.



Unterschiedliche Prozessreihenfolgen für die Planung können auf abstrakter Ebene übersichtlich dargestellt werden.



In der ersten Variante (A) werden die Daten nach jedem Planungsschritt bzw. nach jedem Durchlauf durch den Fachbereich vom konzernweiten Controlling analysiert und bewertet. Die Übereinstimmung mit bzw. Erreichung von Zielvorgaben und die Planung der einzelnen Bereiche kann so frühzeitig überprüft, abgestimmt und korrigiert werden. Andererseits erhöht dies den Koordinationsaufwand. Wichtig bei solchen wiederkehrenden Abstimmungsrunden ist es die Verantwortlichkeiten vorab zu regeln. Ein reibungsloser Ablauf kann nur mit einer klar definierten und kommunizierten Planungsverantwortlichkeit garantiert werden.

In der zweiten Variante (B) planen die jeweiligen Gesellschaften/Fachbereiche unabhängig voneinander. Erst nachdem alle Planungsschritte erfolgt sind und die Daten konsolidiert werden sollen, analysiert das konzernweite Controlling die Daten. Diese Unabhängigkeit der jeweiligen Gesellschaften bringt den Vorteil, dass zunächst keine Abstimmungen durchgeführt werden müssen. Der Koordinationsaufwand ist entsprechend gering, die Durchlaufzeit verringert sich und die Flexibilität erhöht sich. Die Herausforderung dabei ist, dass die Gesellschaften und Fachbereiche unterschiedliche Ziele verfolgen können und z. B. Marktdaten unterschiedlich interpretieren. Ein Austausch der Planungsdaten erfolgt erst am Ende der Unternehmensplanung. Bei entsprechend abweichenden Voraussetzungen kann dies einen erhöhten Änderungs- & Pflegebedarf nach sich ziehen.

Strategische Fragestellungen innerhalb einer Planung

Wenn das grundlegende Prozessmodell festgelegt wurde (s. folgende Grafik), müssen die Prozessschritte im Einzelnen definiert werden. Dazu ist die Beantwortung folgender Fragestellungen notwendig:

- Welche Aufgaben fallen im gesamten Prozess an?
- Welche Aufgaben fallen losgelöst von einem z.B. vorhandenen BI-System an?
- Welche anderen Systeme werden noch für die Planung benötigt (z.B. ERP-System)?
- Welche Organisationsrolle ist wofür zuständig?
- Welche Risiken fallen im Prozess an?
- Welche Compliance-Richtlinien müssen bei einzelnen Prozessschritten beachtet werden?
- Wie können fachliche Anforderungen in eine BI-Technologie nachvollziehbar überführt werden?

Daraus entsteht dann ein detaillierter fachlich getriebener Planungsprozess. Anhand dessen unter anderem Risiken identifiziert und zugeordnet werden können und durch entsprechende Maßnahmen, wie zum Beispiel Genehmigungsverfahren bereinigt werden. So wird die Transparenz erhöht und die Einhaltung gesetzlicher, wie auch externer und interner Anforderungen erzwungen.

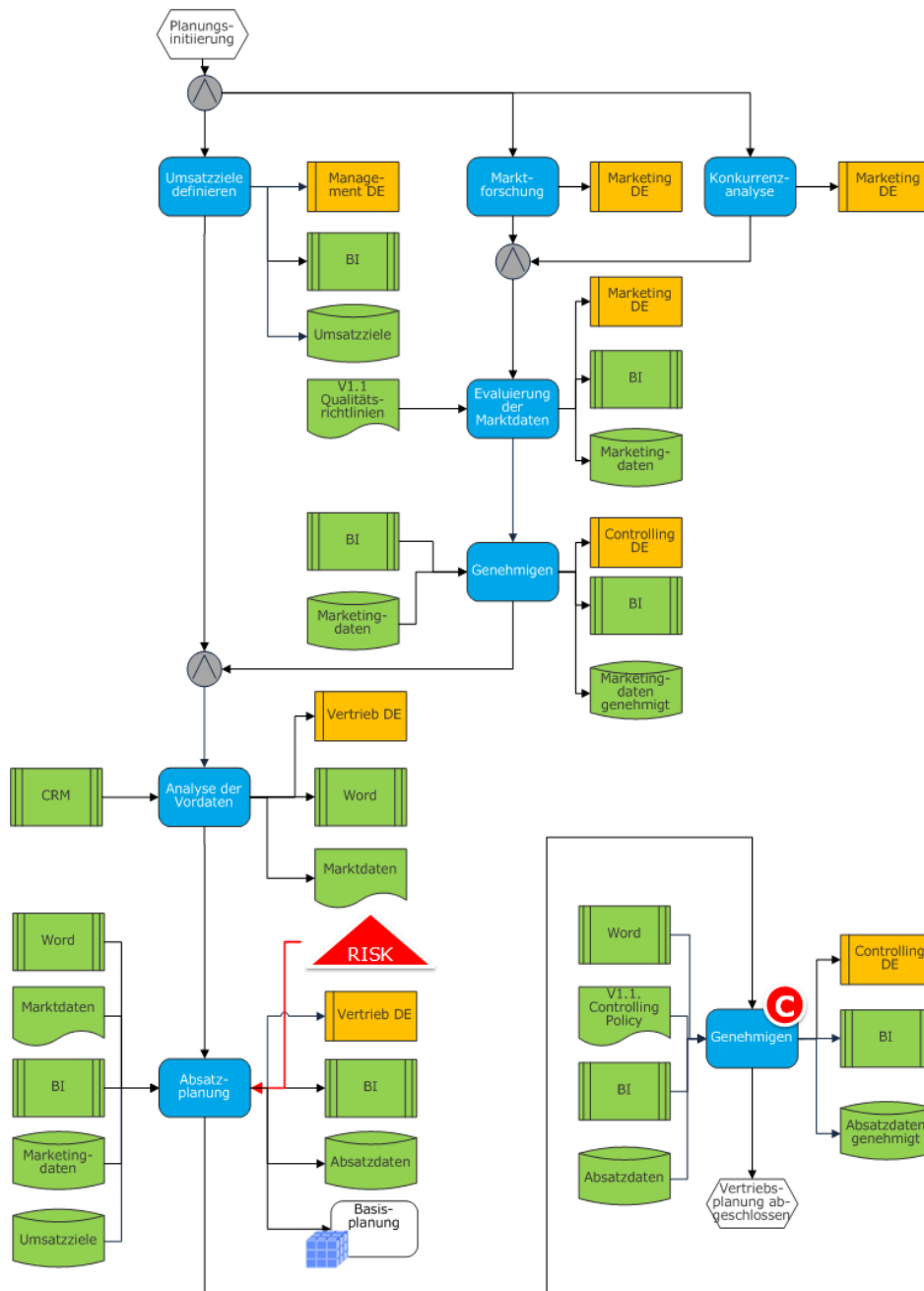
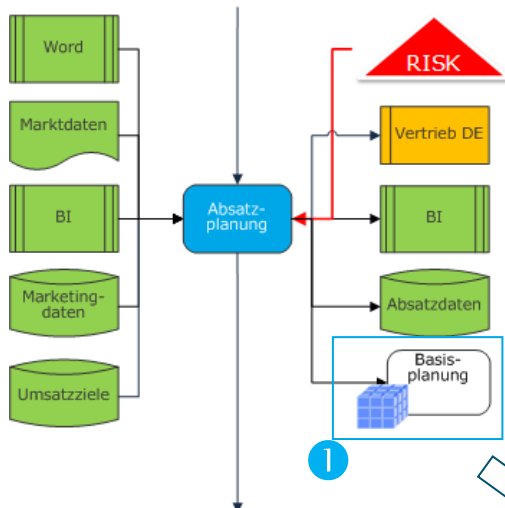


Abbildung des konkreten Planungsprozesses.

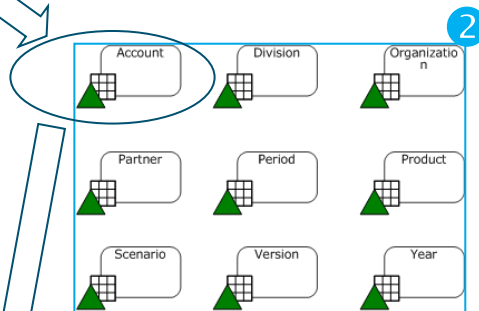
Wie können die BI-spezifischen Komponenten mit den zugrundeliegenden Prozessen verknüpft werden?

Innerhalb der Abbildung des Planungsprozesses, werden zu jedem Prozessschritt die zugehörigen BI-Komponenten dargestellt (in unserem Beispiel entspricht die BI-Komponente der „Basisplanung“ (1)). Darüber ist es möglich sich die Details dieser BI-Komponente anzeigen zu lassen und sogar eine Verknüpfung mit den konkreten Kennzahlen herzustellen.

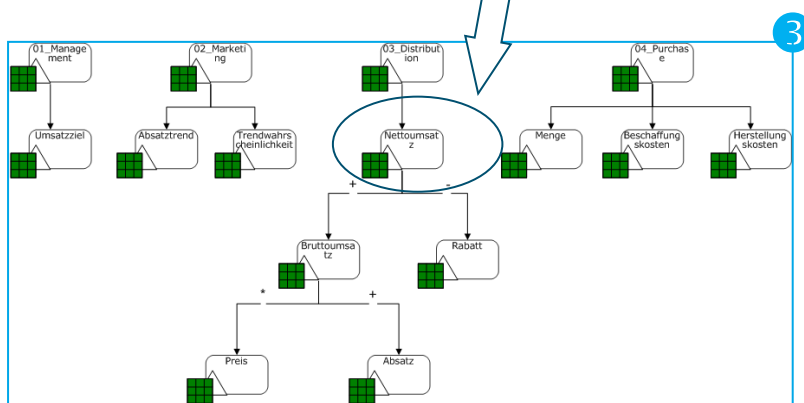


In dem Beispiel werden alle verwendeten Dimensionen (2) des Basiswürfels „Basisplanung“ (z.B. Account, Division, Period, Product) angezeigt. Hinter der Dimension „Account“ lässt sich ebenfalls vereinfacht die aktuelle Kennzahlenstruktur ansehen (3).

Abbildung des Planungsprozessschrittes „Absatzplanung“ mit zugehöriger BI-Komponente „Basisplanung“.



Die verwendeten Dimensionen des Basiswürfels „Basisplanung“.



Kennzahlenstruktur der Dimension „Account“.

Falls nun eine Kennzahl im Detail interessiert, kann durch einen weiteren Doppelklick (z. B. auf „Nettoumsatz“) ein Kennzahlensteckbrief geöffnet werden, in dem alle wichtigen Informationen, wie Berechnung, Quellen, Messzeitpunkt und Verantwortlicher erfasst und auf dem aktuellstem Stand sind.

Anhand der einheitlichen Informationsbereitstellung kann die Transparenz des gesamten Prozesses signifikant gesteigert werden.

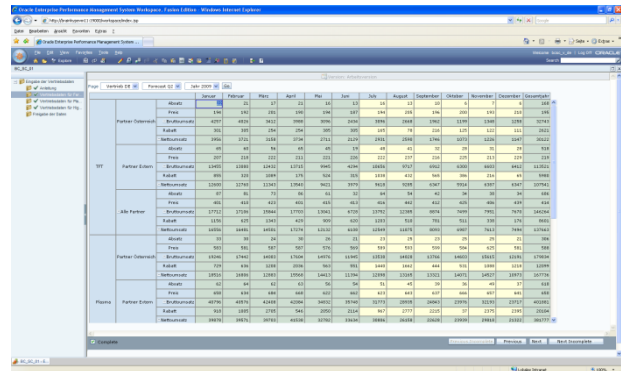
Desweiteren bieten sich so vielfältige Analyse- und Verknüpfungsmöglichkeiten, z. B. in der Berichterstattung oder in Dashboards.

Eingabe der Planungsdaten

In der vorhandenen oder einzuführenden Planungsanwendung sind dann alle Aufgaben kongruent zu den definierten Arbeitspaketen abgebildet. Die jeweiligen Verantwortlichen können die erforderlichen Schritte, wie z. B.

- Erfassung der Daten
- Aggregation/Konsolidierung der Daten
- Freigabe der Daten, etc.

effizient erledigen.



Beispielhafte Erfassungsmaske für eine Absatzplanung auf Basis von Hyperion Planning.

Aktive Verknüpfung der Geschäftsprozesse mit den zugrundeliegenden Planungsprozessschritten

Die aktive Verknüpfung der Geschäftsprozesse mit dem zugrundeliegenden Workflow kann über verschiedene Möglichkeiten realisiert werden.

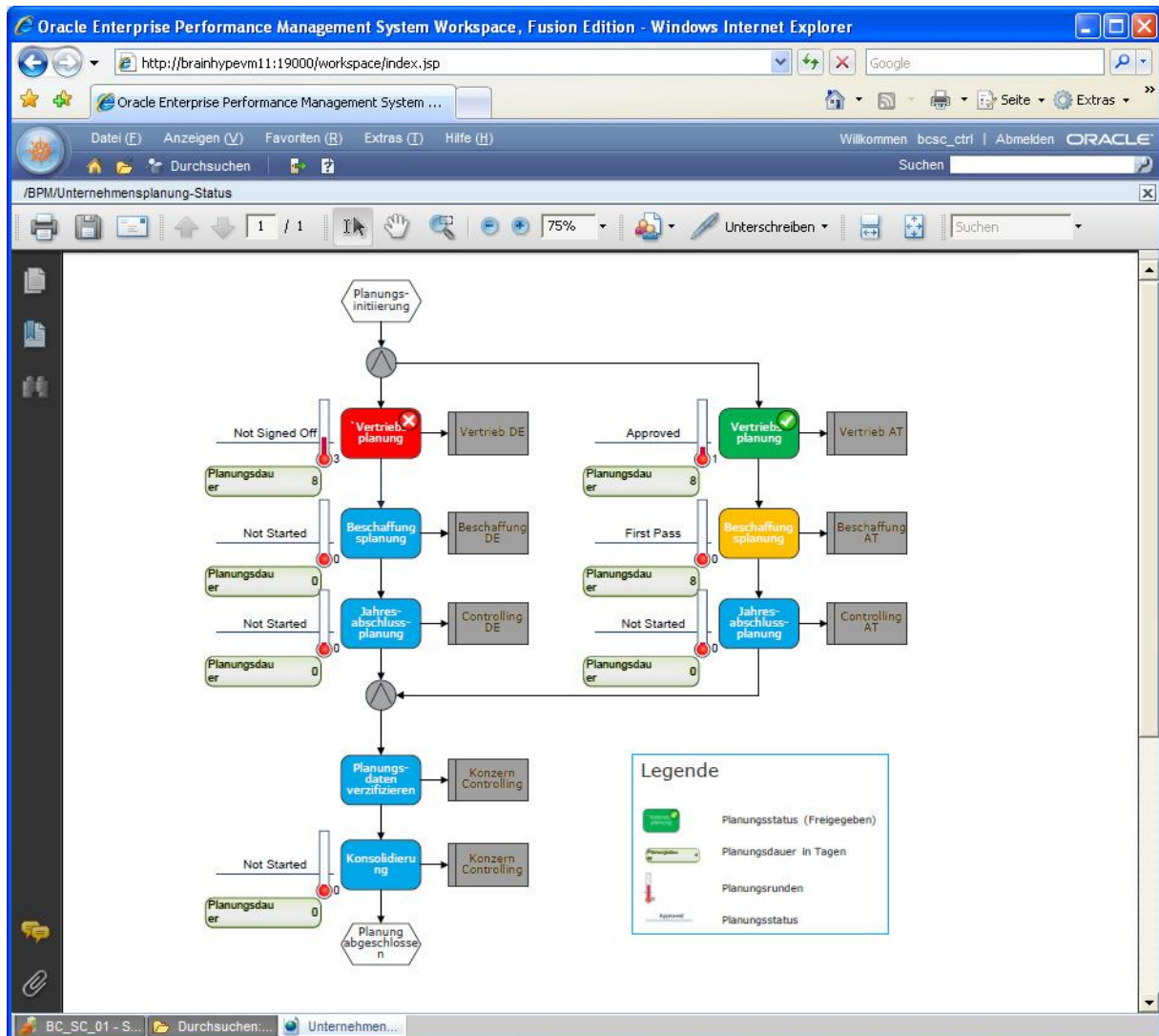
In dem Beispiel auf der nächsten Seite wird der Workflow anhand einer pdf-Datei dargestellt, die automatisch aktualisiert wird und somit den aktuellen Prozessstatus, beispielsweise über ein Webportal, anzeigt.

Die Farben der einzelnen Prozessschritte signalisieren den jeweiligen Status der Bearbeitung:

- Grün = freigegeben/genehmigt
- Rot = nicht genehmigt
- Gelb = in Bearbeitung
- Blau = noch nicht gestartet

Die Anzahl der Planungsrounden wird anhand eines Thermometers angezeigt und die Planungsdauer in Tagen in einem separaten Feld hervorgehoben.

So ist ein aktives Planungsmonitoring für die Prozessverantwortlichen jederzeit möglich. Die Transparenz wird durch die Visualisierung von Planungsrounden, Planungsdauer und Planungsstatus gesichert.



Die Workflow-Datei der Unternehmensplanung visualisiert übersichtlich die Anzahl Planungsrounden, die Planungsdauer und den aktuellen Planungsstatus.