

Real Case „Better Budgeting“

Integrierter Planungsprozess

eines internationalen

Pharmaunternehmens

Der Planungs- und Budgetierungsprozess bei XY Pharma setzt sich aus einem strategischen und einem operativen Teil zusammen

Soll-Konzeption (6): Kommunikationsprozesse

SBF-Rechnung

Konsolidierungs-
verfahren

Wertbeitragsrechnung

KPIs/wertorientierte
Steuerungsgrößen

Standards für
Berichtswesen

6. Kommunikations-
prozesse

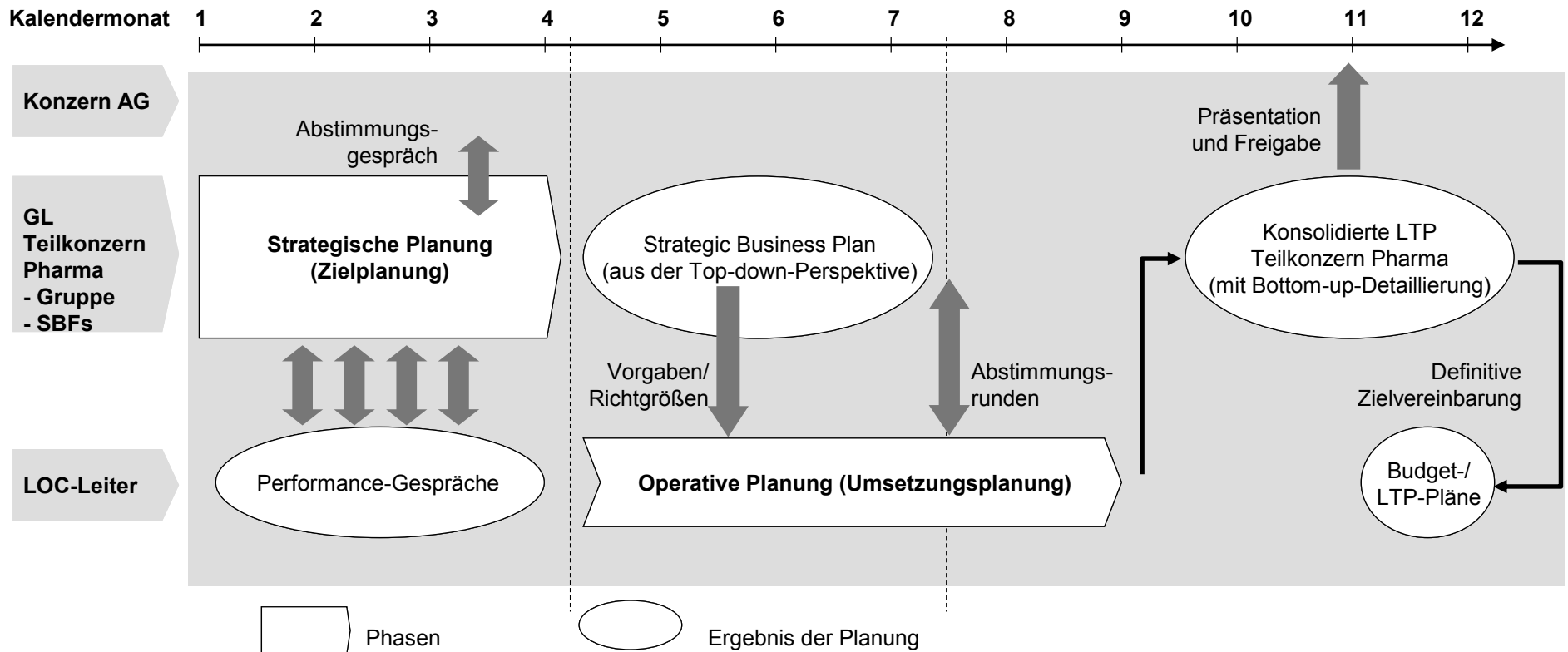
Cashflow-Rechnung

Investitions-
management

- **Zweistufiger Planungsprozess** wird vorgeschlagen
 - Strategische Planung: 3-4 Monate im Frühjahr (bis Anfang April)
 - Operative Planung: 5-6 Monate (ab Mitte April)
- Erstellung eines „**Strategic Business Plans**“ auf der Ebene Teil-Konzern Pharma aus der **Top down-Perspektive**
 - Quantifizierung der strategischen Eckdaten (u.a. KPIs) durch das Top Management
 - konkrete Vorgaben für die operative Planung
 - Berücksichtigung von Plan/Ist-Abweichungen
- Hervorheben der **Rolle der SBF-Verantwortlichen**
 - Einbeziehung der SBF-Verantwortlichen in den strategischen Planungsprozess
 - Ländermarkt-relevante Vorgaben für die LOC-Leiter
- **Frühzeitige Abstimmung** zur Vermeidung von Diskrepanzen in den späten Phasen des Planungsprozesses, z.B. zwischen
 - Konzern AG und GL Teilkonzern Pharma
 - GL Teilkonzern Pharma und SBF-Verantwortlichen
 - SBF-Verantwortlichen und LOC-Leitern
- Ein für alle Beteiligten **verbindlicher Terminkalender** für den Planungsablauf wird erstellt

Die Ergebnisse der strategischen Planung werden im Strategic Business Plan zusammengefasst und dienen als Grundlage für die operative Planung

Grundschemata des Planungs- und Budgetierungsprozesses beim Teilkonzern Pharma



Insbesondere die langfristigen Entwicklungsziele werden in der strategischen Planung formuliert; die operative Planung baut darauf auf

	Strategische Planung	Operative Planung
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige, wertorientierte Ziele der gesamten Gruppe • Strategische Stoßrichtungen der SBFs auf der Teilkonzernerbene Pharma (SBF-/Produkt-Portfolio) • Ziele und Maßnahmen bzgl. der Ländermärkte-Portfolio einzelner SBFs • Gruppenweite Pipeline-Portfolio-Strategie • Weitere Ziele und Maßnahmen von internationaler Bedeutung (z.B. Global Supply Chain, Personalentwicklungsprogramme etc.) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurz-und mittelfristige Ziele der Wertsteigerung unter strategischen Managementvorgaben • Operative Maßnahmen in den einzelnen Einheiten <ul style="list-style-type: none"> – SBFs – LOCs – Internationale Funktionsbereiche • Jahresbudgetierung • Vereinbarung der jährlichen Performanceziele des Managements auf allen Ebenen • ...
Hauptbeteiligte	<ul style="list-style-type: none"> • GL-Mitglieder • SBF-Verantwortlichen • Vertreter der Konzern AG (zur Abstimmung) 	<ul style="list-style-type: none"> • GL-Mitglieder • SBF-Verantwortlichen • LOC-Leiter • Sonstige Managementverantwortliche
Zeitbedarf	3-4 Monate (bis Anfang April)	5-6 Monate (ab April)

Die frühzeitige Abstimmung der strategischen Ziele ermöglicht den operativen Verantwortlichen selbständig und konsistent zu planen

	Strategische Planung	Operative Planung
Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none">• Performance-Review-Gespräche mit den Verantwortlichen wichtiger Einheiten im Frühjahr• Jährliche Strategieklausur der GL und SBF-Verantwortlichen• Frühzeitige Einbeziehung der Konzern AG zur Abstimmung der Performanceziele des Teilkonzerns Pharma• Quantifizierung der strategischen Planung in Form eines „Strategic Business Plans“ der Gruppe mit einem Zeithorizont von 1-10 Jahren• Zielkorridor für relevante Eckdaten der operativen Planung (z.B. Wachstumsrate des Gruppenumsatzes, EBIT-Quote, EVA-Quote etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Jährliche Mittelfrist- und Budgetplanung mit einer Zeithorizont von 1-3 Jahren (bisher als LTP bezeichnet) und Gate-Jahren 5 und 10• Klare Abgrenzung der Planungsverantwortung für unterschiedliche Funktionen/ Geschäfte<ul style="list-style-type: none">– SBF-Verantwortlichen– LOC-Leiter– Sonstige Managementverantwortliche• Zusammenführung und Konsolidierung der Pläne durch CO• Abstimmungsrunde zur Beseitigung möglicher Diskrepanzen zwischen Top down- und Bottom up-Planung

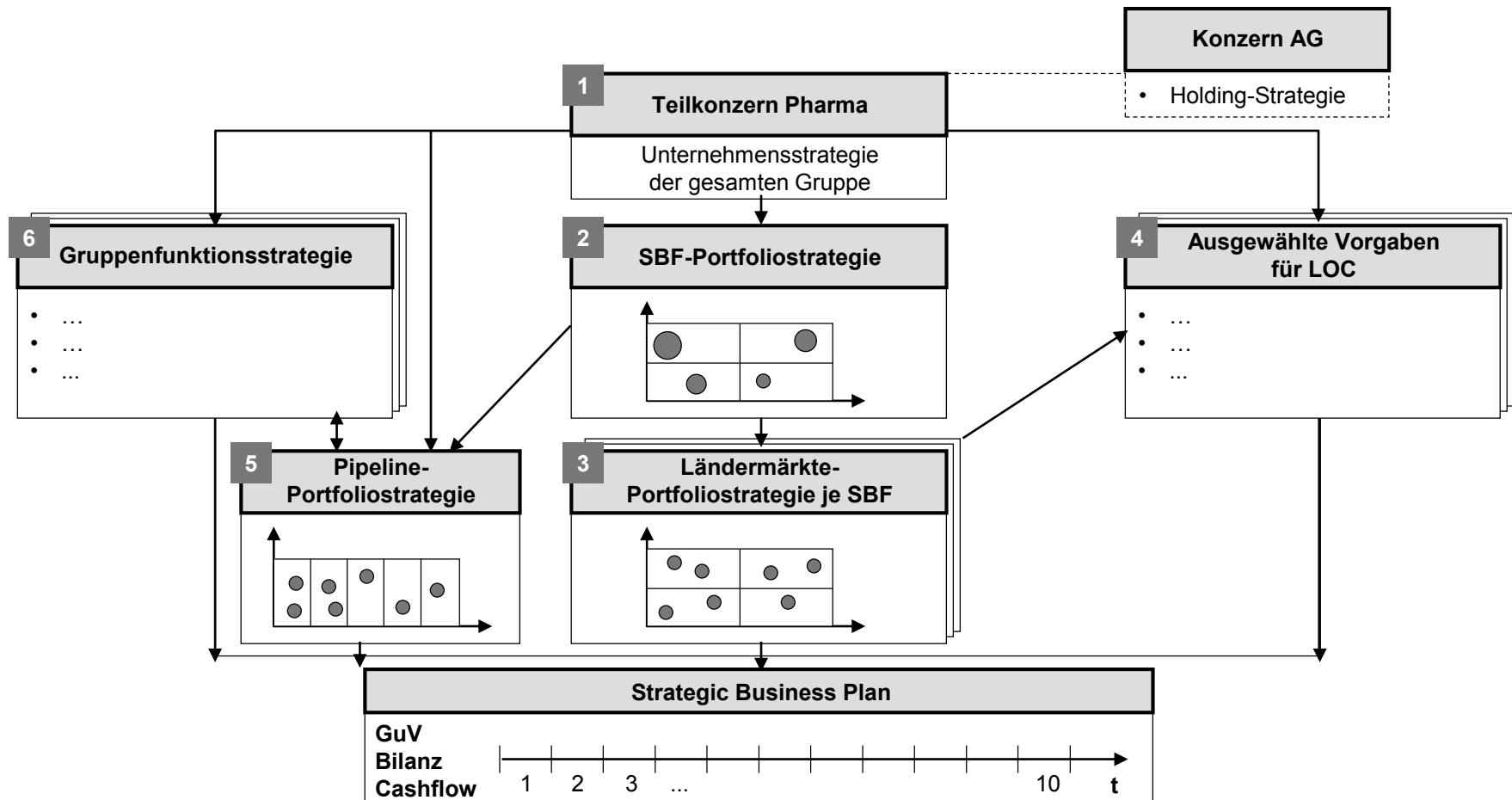
Ein Koordinationsteam muss mit Unterstützung aller Unternehmensbereiche die Strategieklausur vorbereiten

Organisatorischer Ablauf des strategischen Planungsprozesses



Die Ergebnisse der strategischen Analysen werden visualisiert und in dem Strategic Business Plan quantifiziert

Inhaltliche Struktur der strategischen Planung von Teilkonzern Pharma



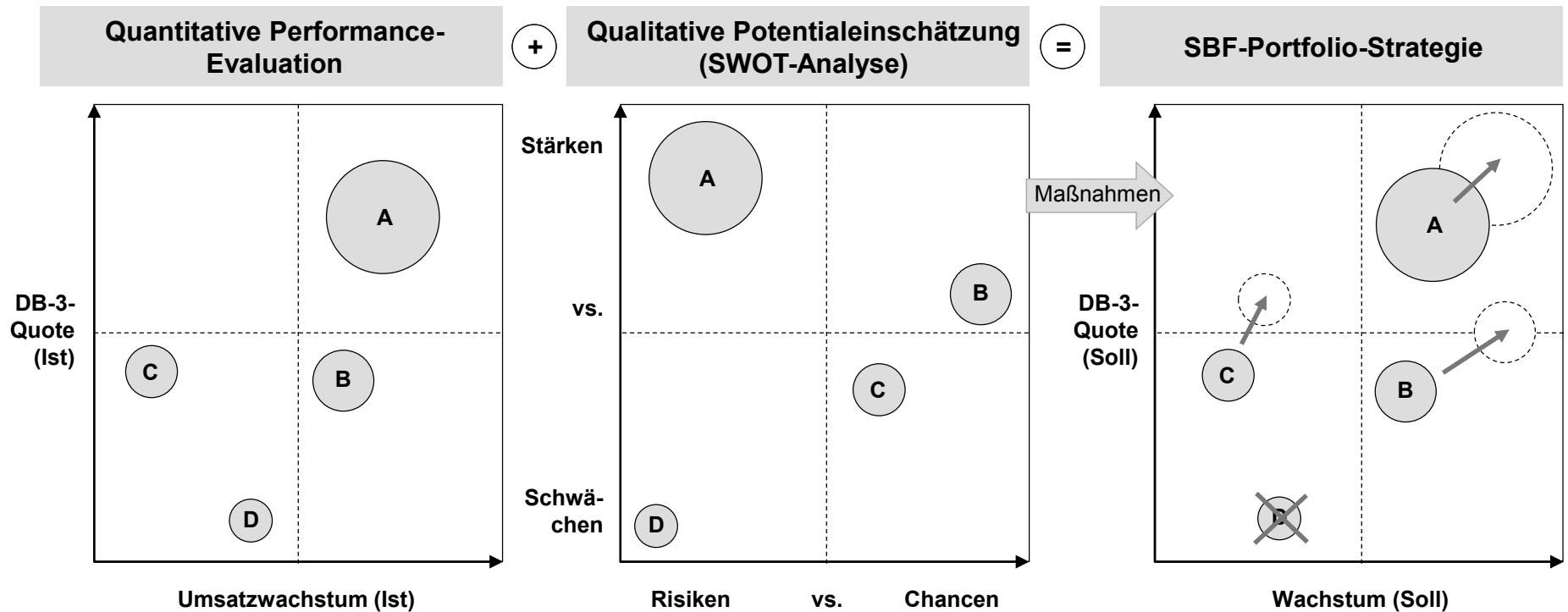
Aus dem Strategic Business Plan gehen die konkreten Planungsvorgaben für die operativen Einheiten hervor

Konkrete Vorgaben des Top Managements aus der strategischen Planung

1.	2.	3.	4.	5.	6.
Teilkonzern	SBFs	Ländermärkte	LOCs	Pipeline-Portfolio	Gruppenfunktionen
<ul style="list-style-type: none"> • EVA-Quote • Umsatzwachstum • Umsatzrentabilität • Kapitalumschlaghäufigkeit • Volumen der Großinvestitionen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum je SBF • DB 2b-Quote je SBF • DB 3-Quote je SBF (nachrichtlich) • Reichweite der Vertriebsvorräte je SBF in Tagen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum je Ländermarkt • DB 2-Quote je Ländermarkt • Reichweite der Vertriebsvorräte je Ländermarkt in Tagen • ... 	<p>Übernahme aus C.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Admin-Kostenquote • Reichweite WC (ohne Vertriebsvorräte) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Projekte nach Phasen • Launching-Date • Summe Peak Sales je Phase in % vom Umsatz • Budget • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • F&E-Budget pro SBF • Investitionen für F&E • Investitionen Supply Chain • Kapitalbindung im Supply Chain • COGS-Quote pro SBF • ...

Im Rahmen der strategischen Planung werden die Stoßrichtungen der einzelnen SBFs auf der Ebene des Teilkonzerns Pharma festgelegt

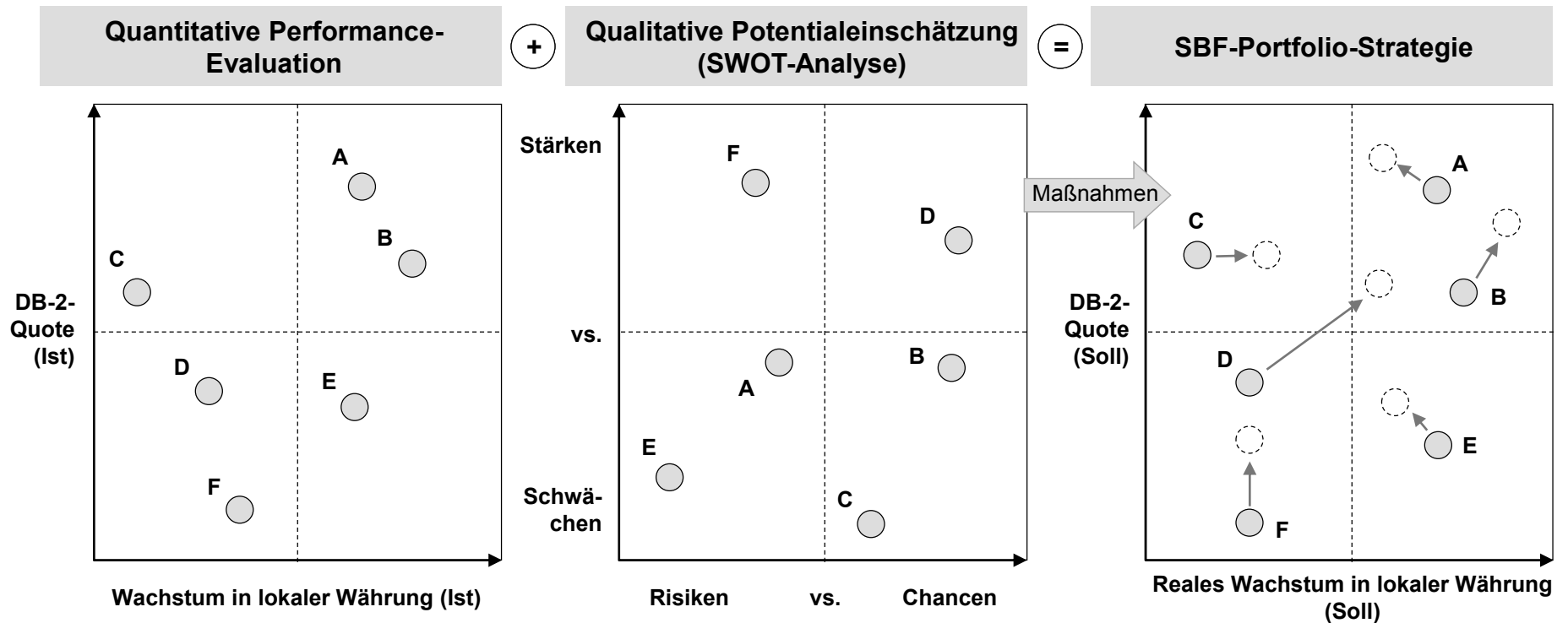
SBF-Portfolio-Planung auf der Ebene Teilkonzern Pharma



⊗ = Nettoumsatz des SBF X

Im Anschluss an die SBF-Portfolio-Planung werden strategische Vorgaben für die einzelne Ländermärkte innerhalb der SBFs formuliert

Ländermarkt-Portfolio-Planung eines SBF



X  = Position des Ländermarktes in dem Portfolio

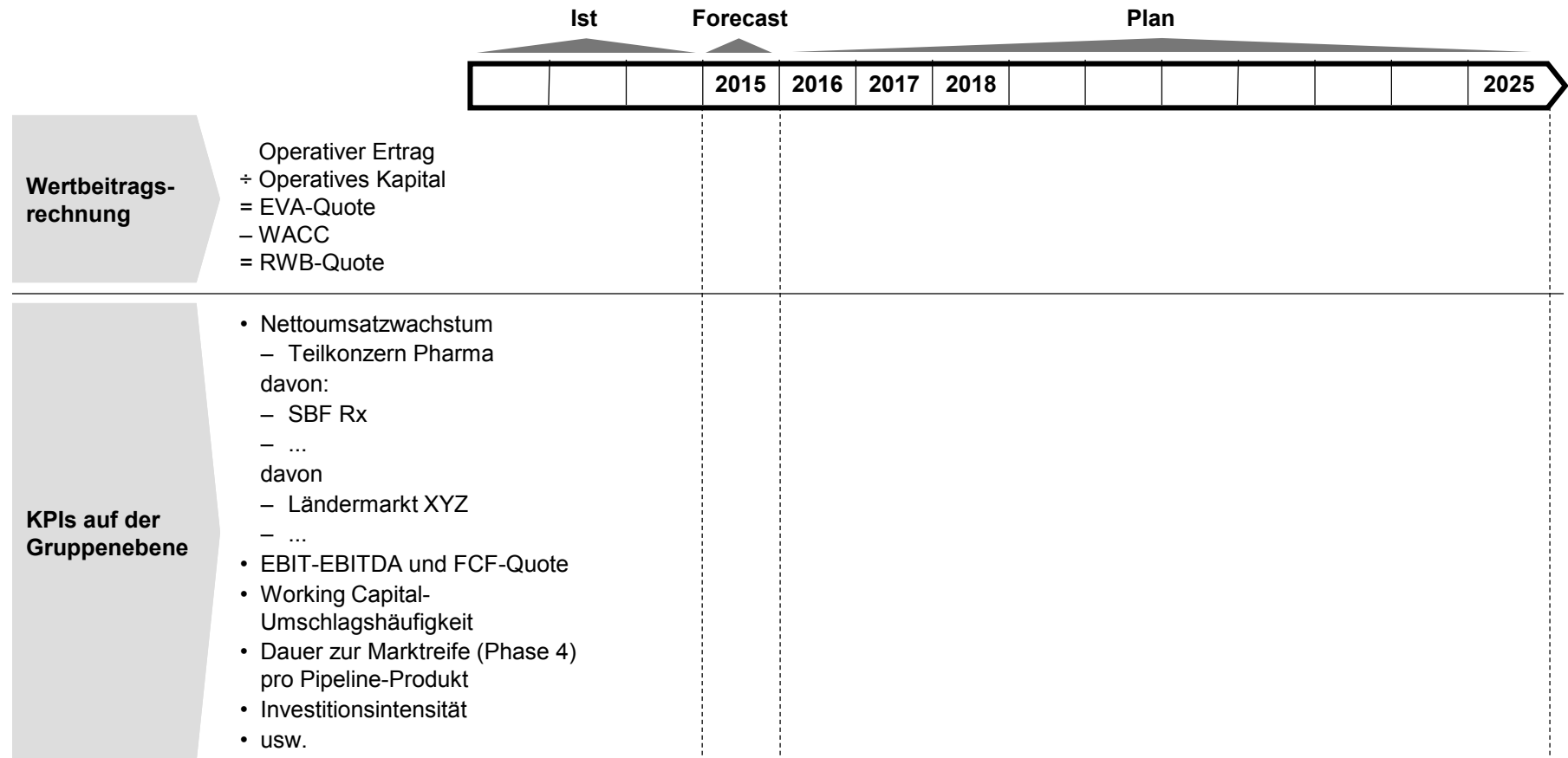
Die strategischen Managementvorgaben werden quantifiziert und in dem Strategic Business Plan des Teilkonzerns Pharma zusammengefasst (1)

Strategischer Business Plan von Teilkonzern Pharma

		Ist			Forecast				Plan					
					2015	2016	2017	2018						2025
GuV	Nettoumsatz													
	- COGS													
	= DB 1 B													
	- ...													
	= DB 2 B													
	- ...													
	= DB 3													
	- ...													
	= EBIT													
	- ...													
= EBT														
- ...														
= Jahresüberschuss														
Bilanz	Anlagevermögen													
	Umlaufvermögen													
	Eigenkapital													
	Fremdkapital													
Cashflow-Rechnung	EBIT													
	+/- ...													
	= Free Cashflow													
	+/- ...													
= Änderung flüssige Mittel														

Die strategischen Managementvorgaben werden quantifiziert und in dem Strategic Business Plan des Teilkonzerns Pharma zusammengefasst (2)

Strategischer Business Plan von Teilkonzern Pharma



Die Cashflow-Rechnung in drei Komponenten aufgeteilt: das operative Geschäft, Finanzanlagen, und Finanzierungsmaßnahmen

Cashflow-Rechnung Teilkonzern Pharma

