Effiziente Planung

PEARSON Education

ADDISON-WESLEY

Andreas H. Schuler
Andreas Pfeifer

Effiziente Planung

Beitrag zu einer
erfolgreichen Unternehmenssteuerung

ADDISON-WESLEY

An imprint of Pearson Education

München • Boston • San Francisco • Harlow, England
Don Mills, Ontario • Sydney • Mexico City
Madrid • Amsterdam

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Die Informationen in diesem Produkt werden ohne Rücksicht auf einen eventuellen Patentschutz veröffentlicht.
Warennamen werden ohne Gewährleistung der freien Verwendbarkeit benutzt.
Bei der Zusammenstellung von Texten und Abbildungen wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen.
Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden.
Verlag, Herausgeber und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.
Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Herausgeber dankbar.

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.
Die gewerbliche Nutzung der in diesem Produkt gezeigten Modelle und Arbeiten ist nicht zulässig.

Fast alle Hardware- und Softwarebezeichnungen, die in diesem Buch erwähnt werden, sind gleichzeitig auch eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

Umwelthinweis:

Dieses Produkt wurde auf chlorfreiem Papier gedruckt.
Die Einschrumpffolie – zum Schutz vor Verschmutzung – ist aus umweltverträglichem und recyclingfähigem PE-Material.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

05 04 03 02

ISBN 3-8273-2005-4

© 2002 by Addison Wesley Verlag,
ein Imprint der Pearson Education Deutschland GmbH,
Martin-Kollar-Straße 10-12, 81829 München/Germany
Alle Rechte vorbehalten
Einbandgestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Köln
Lektorat: Rolf Pakendorf, rpakendorf@pearson.de
Herstellung: Elisabeth Egger, eegger@pearson.de
Korrektorat: Andrea Stumpf, München
Satz: mediaService, Siegen (www.media-service.tv)
Druck und Verarbeitung: Kösel, Kempten (www.KoeselBuch.de)
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **9**

1 Einleitung **11**

1.1 Executive Summary 12
1.2 Effiziente Planung – Ein Überblick zur Themenstellung 18

2 Planung: Ein wesentliches Element der Unternehmensführung **21**

2.1 Bestimmung des Begriffs Unternehmensplanung 21
2.2 Historische Entwicklung der Planung 24
2.3 Kritische Anmerkungen zur Planungspraxis in Unternehmen 26

3 Globale Trends im Umfeld der Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Planung **31**

3.1 Zunehmende Bedeutung des Kapitalmarktes 32
3.2 Ansteigende wirtschaftliche Verflechtung 34
3.3 Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit 36
3.4 Steigende Marktdynamik 39

4 Zehn Elemente der Gestaltung einer Effizienten Planung **45**

4.1 Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswerts 46
4.2 Verknüpfung der Strategie mit den operativen Zielen 49
4.3 Ablösung des Budgets und Relativierung der Ziele 54
4.4 Planung als kontinuierlicher Prozess der Ist-Erwartungsrechnung 60
4.5 Einbeziehung externer Interessengruppen in die Planung 65
4.6 Anpassung der inhaltlichen Planungstiefe 68
4.7 Verlagerung des Planungsprozesses an die Informationsquellen 74
4.8 Standardisierung von Daten, Prozessen und IT-Verfahren 77
4.9 Unternehmensweite Nutzung einheitlicher IT-Planungssysteme 80
4.10 Integration verschiedener IT-Anwendungen 83

5 Situative Gestaltung einer Effizienten Planung **87**

5.1 Die Excellence-Matrix der Planung 88
5.2 Die betriebswirtschaftliche Dimension – „Financial Excellence“ 92
5.2.1 Zuverlässige, relevante Plandaten – Planungsinhalte 92
5.2.2 Zeitnahe, regelmäßige Aktualisierung – Prozesse 96
5.2.3 Integrierte Organisation 98
5.3 Die IT-Dimension – „Technological Excellence“ 100
5.3.1 Zentraler Datenpool 100
5.3.2 Flexible Anbindung der Vorsysteme 103

5.4 Ausgewählte Beispiele innovativer Ansätze zur Unternehmensplanung 106
5.4.1 Der „Beyond Budgeting"-Ansatz 107
5.4.2 Svenska Handelsbanken – Das budgetlose Unternehmen 110
5.4.3 Ford – Financials at the speed of thought (F@ST) 111
5.4.4 Volvo – Steuerung ohne Budget und Ist-Daten 112
5.4.5 Cisco – Konsequente Nutzung des zentralen Datenpools 113
5.4.6 Mobil – Abgleich von Strategie und Taktik 113
5.4.7 Skandia – Management des intellektuellen Kapitals 115
5.4.8 Borealis – Zielsetzung über Benchmarks 115
5.4.9 ABB – Langfristige Steuerung des Free Cash Flow 117
5.4.10 BP – Stretch Targets 117

6 Empirische Untersuchung zum Stand der Planung und Budgetierung in Deutschland 119

6.1 Gruppierung der Unternehmen entsprechend der Marktdynamik 120
6.1.1 Methodik der Brancheneinteilung 120
6.1.2 Klasseneinteilung nach Branchendynamik 121
6.2 Wesentliche Erkenntnisse 123

7 Nutzen aus einer Effizienten Planung 133

7.1 Reduktion der Prozesskosten für Planung und Steigerung der IT-Effizienz 136
7.2 Erhöhung der Effektivität der Leistungserstellung im gesamten Unternehmen 145
7.3 Steigerung des Unternehmenswerts durch verbesserte Marktwahrnehmung 148
7.4 Senkung der Kapitalkosten durch verbessertes Risikomanagement 152

8 Technologie der Planung 157

8.1 Übersicht der SAP SEM Business Planning and Simulation 158
8.2 Konsistente Datenbasis mittels Datenpool 161
8.3 Vielseitige Möglichkeit zur Erfassung von Planungsdaten 162
8.4 Umfassende Unterstützung der wesentlichen Planungsschritte 165
8.5 Übersichtliche und flexible Darstellung 170

A Empirische Untersuchung zum Stand der Planung und Budgetierung in Deutschland: Detailergebnisse 175

A.1 Allgemeine Informationen zu den Unternehmen 175
A.2 Ergebnisse zur betriebswirtschaftlichen Dimension – Financial Excellence 177
A.3 Ergebnisse zur IT-Dimension – Technological Excellence 192

B Das Erhebungsinstrument 199

C Glossar 221

D Literaturverzeichnis 241

E Autoreninformationen 245

Stichwortverzeichnis 247

Vorwort

Bis vor kurzem fanden Planung und Budgetierung wenig Beachtung außerhalb der Stabsstellen in den Konzernzentralen. Jedoch hat sich dies mit der fortschreitenden Öffnung und weiteren Globalisierung der Kapitalmärkte rasch und nachhaltig geändert.

Unternehmensleitung und Geschäftsführung benötigen heute mehr denn je aktuelle und verlässliche Plandaten und dies in immer kürzer werdenden Zeitabständen. Das Erreichen und Erfüllen von Planzahlen und somit die Bestätigung der Erwartungen von Investoren werden zum entscheidenden Maßstab für Erfolg am Kapitalmarkt.

Gleichzeitig nimmt aber auch die Dynamik in zahlreichen Branchen aufgrund einer höheren Innovationsgeschwindigkeit und damit sinkenden Lebenszyklen für Produkte, einem zunehmenden Wettbewerb auf globalen Märkten und einer strukturellen Änderung durch neue Geschäftsmodelle weiter deutlich zu. In diesem Umfeld können traditionelle Verfahren der Planung und Budgetierung den gestiegenen Erwartungen hinsichtlich Aktualität und Zuverlässigkeit dieser Entscheidungsgrundlagen oftmals nicht mehr erfüllen.

Als einen Beitrag zur modernen Unternehmensführung sind wir der Frage nachgegangen, in welche Richtung sich die wesentlichen Aspekte der Unternehmensplanung entwickeln müssen. Mit dem vorliegenden Konzept der Effizienten Planung stellen wir nun ein innovatives Modell vor, das die entscheidenden Elemente betriebswirtschaftlicher und informationstechnischer Art herausstellt. Dabei haben wir die umfangreichen Darstellungen in der akademischen Literatur ebenso berücksichtigt, wie auch Best-Practice-Umsetzungen im internationalen Vergleich. Schließlich haben wir in einer umfassenden empirischen Studie die gegenwärtigen Planungsverfahren von deutschen DAX, M-DAX und weiteren ausgewählten Unternehmen betrachtet.

Es zeigt sich: Nutzen und Wertbeitrag aus einer Effizienten Planung sind erheblich! Es ist uns daran gelegen, einen Anstoß zur zielgerichteten Umsetzung in Unternehmen zu leisten.

München, im September 2002

Andreas H. Schuler Andreas Pfeifer

1 Einleitung

Planung in deutschen Unternehmen hat traditionell mit einem drei- bis fünfjährigen Horizont im wesentlichen Langfristcharakter und wird zugleich vorwiegend über statische Plan-Ist-Vergleiche zur Kontrolle der in der Vergangenheit erbrachten Leistungen genutzt. In zunehmend dynamischen Märkten ist dies jedoch ein völlig unzureichender Beitrag der Geschäftsfunktion „Planung" (im Folgenden Planung) zur Steuerung eines Unternehmens.

Beispielsweise stehen die Anbieter von Halbleiterchips für die Mobilfunkindustrie mit ihrer Planung von Milliardeninvestitionen vor immensen Herausforderungen: Der Lebenszyklus eines Mobiltelefons – letztendlich das Produkt seines Kunden – liegt mittlerweile im Halbjahresbereich und die Absatzmärkte sind infolge hoher Konkurrenz extrem volatil.

Sowohl von der Geschäftsführung als auch von der Financial Community wird heute verstärkt die Anforderung an die Geschäftsfunktion „Planung" gestellt, relevante Informationen vor allem für eine pro-aktive, vorausschauende Unternehmenssteuerung bereitzustellen. Nur so kann das Unternehmen schnell und flexibel auf Marktänderungen reagieren.

Damit muss die Planung nun viel regelmäßiger und zeitnaher kurz- bis mittelfristige Informationen mit höherem organisatorischem Detaillierungsgrad bereitstellen. Erst die Nutzung einer modernen Informationstechnologie ermöglicht solche Leistungen.

In vielen Unternehmen wird die Planung heute jedoch wie folgt charakterisiert:

- Dauert zu lange
- Ist sehr komplex und erfordert hohen manuellen Aufwand
- Ist inkonsistent und daher über die Jahre nicht vergleichbar
- Erfordert zahlreiche Iterationen
- Begünstigt politisches Manövrieren
- Ist veraltet, bevor sie abgeschlossen ist
- Bindet nennenswerte Ressourcen, um Abweichungen zu erkennen und zu erklären

Darüber hinaus sagen „nur 12 Prozent der Unternehmen [...], dass ihr Planungsprozess wirklich zuverlässig sei, während ihn 90 Prozent als schwerfällig bezeichnen."[1]

1.1 Executive Summary

Das „budgetlose" Unternehmen ist sicherlich ein radikaler Vorschlag. Einige Unternehmen setzen jedoch bereits heute auf innovative und leistungsorientierte Planungsverfahren und verzichten weitestgehend auf traditionelle Budgets. Diese neuartigen Vorgehensweisen tragen zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts bei.[2]

Traditionelle Jahresbudgets werden vielfach als notwendiges Übel betrachtet, hängt doch vermeintlich vieles von ihnen ab – Kostenkontrolle, langfristige Prognosen etc. Die meisten Unternehmen können sich nicht vorstellen, ohne sie auszukommen. Doch der Verzicht lohnt sich: Unternehmen können ihre Planungs- und Budgetierungszeiten um 30 bis 40 Prozent reduzieren und damit erhebliche Effizienzsteigerungen erreichen.

An die Stelle der traditionellen Jahresbudgets treten neue Konzepte, welche die Abstimmung und die Operationalisierung der langfristigen Unternehmensstrategie mit der kurz- bis mittelfristigen Planung ermöglichen. Diese umfassen relative Zielvorgaben, „rollierende Forecasts", sowie kontinuierliche Planungs- und Abgleichprozesse, die Unternehmen eine schnelle Reaktion auf veränderte Marktbedingungen ermöglichen. Finanzvorstände stützen sich zukünftig bei der Mittelverteilung auf interne und externe Vergleichswerte, anstatt die Ausgaben des vergangenen Jahres einfach fortzuschreiben.

Die Frage nach der notwendigen Neuausrichtung der Planungsverfahren wird zwischen den Verfechtern traditioneller Planungsmethoden und den Anhängern innovativer Weiterentwicklungen äußerst kontrovers diskutiert. Accenture hat die aktuelle Entwicklung hinsichtlich der Planung in deutschen Unternehmen empirisch mit einer Befragung der DAX-100 sowie etwa 80 weiteren Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse der Studie zeigen Best Practice in Form der Effizienten Planung auf. Hierfür wurden auch die wesentlichen Trends im Unternehmensumfeld identifiziert, sowie mögliche Reaktionen auf diese Entwicklungen herausgearbeitet. Im Zentrum der Analyse der Pla-

1. CFO Magazine, 08/99.
2. Accenture (2001)

nungspraxis steht die von Accenture entworfene sogenannte Excellence Matrix.

Das vorliegende Buch bietet eine praktische Hilfestellung bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Entwicklungen im Unternehmensumfeld haben Einfluss auf die Planung?
- Wie sind die deutschen Unternehmen heute positioniert?
- Was ist Effiziente Planung und welches sind ihre Kriterien?
- Welche Veränderungen zur Ausrichtung auf eine Effiziente Planung sind kurz- und mittelfristig geplant?
- Wie erreicht man Effiziente Planung und wie kann dies in der Praxis umgesetzt werden?

Auf Basis der dargestellten Studienergebnisse und ergänzt um die Darstellung weiterer, innovativer Ansätze können Unternehmen ihre Planungsverfahren mit dem Wettbewerb vergleichen und eigene Handlungsoptionen ableiten.

Die fünf wesentlichen Planungsmerkmale auf dem Weg zur Best Practice

Entsprechend unserer empirischen Untersuchung wird die Entwicklung der Planung von fünf entscheidenden Aussagen bestimmt:

- **Die Zuverlässigkeit von Plandaten als Basis für Unternehmenssteuerung und -bewertung ist deutlich zu verbessern.** 80 Prozent der Unternehmen beurteilen heute ihre Planung hinsichtlich der Kriterien Verlässlichkeit, Abstimmung von Teilplanungen sowie Genauigkeit der Planung mit der Note ausreichend bis mangelhaft. Hochwertige und zuverlässige Plandaten sind jedoch ein absolutes Muss für jede Unternehmensführung, um die richtigen Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens zu treffen und um eine effiziente Mittelallokation sicherzustellen. Auch der Kapitalmarkt nutzt insbesondere Planwerte für Unternehmensbewertungen. Unternehmen, die ihre Vorgaben nicht einhalten können, werden am Aktienmarkt sofort mit einem Risikoabschlag abgestraft. Ein wesentliches Mittel, um die Zuverlässigkeit der Planung zu steigern, ist die Verwendung relativer, anstelle fixer Ziele, den Budgets. Heute nutzen nur 36 Prozent der Unternehmen externe Größen, wie Marktindizes oder -kennzahlen, als Vorgaben für

relative Ziele. In drei Jahren werden über die Hälfte aller Unternehmen auf solche Verfahren zurückgreifen.

- **Die Anforderungen an die Aktualität der Plandaten muss deutlich mit zunehmender Marktdynamik steigen.** In einem dynamischen Umfeld wird eine nicht laufend aktualisierte Planung sehr schnell von der Realität überholt und damit wertlos. Vom Best-Practice-Verfahren einer rollierenden Planung mit einer monatlichen Aktualisierung sind deutsche Unternehmen weit entfernt. Derzeit aktualisieren erst 37 Prozent der Unternehmen ihre operative Planung jedes Quartal oder häufiger. In spätestens drei Jahren wird dies schon bei 53 Prozent gängige Praxis sein. Ferner wird sich die Anzahl der Unternehmen, die heute rollierend planen, nahezu verdreifachen (von 11 auf 29 Prozent).
- **Die stärkere Verlagerung der Planungsverantwortung hin zu den operativ verantwortlichen Führungskräften resultiert zum einen in einer Erhöhung der Datenqualität und zum anderen in einer stärkeren Identifikation mit den zu erfüllenden Planvorgaben.** Damit wächst die Wahrscheinlichkeit, dass die Vorgaben der Planung umgesetzt werden. In Unternehmen mit einem dynamischen Umfeld ist das aktuelle und relevante Detailwissen vor allem dezentral vorhanden. Darüber hinaus beziehen heute etwa die Hälfte der Unternehmen ihre dezentralen Funktionsbereiche nicht in die Forecast-Erstellung ein. Ebenso wird ein Drittel der dezentralen Geschäftseinheiten nicht in das Forecasting involviert.
- **Die Realisierung eines zentralen Datenpools sichert mit der Zusammenführung der Plandaten eine unternehmensweite Datenkonsistenz und ermöglicht einen unternehmensweiten Zugriff auf die Informationen.** Darüber hinaus werden umfangreiche Doppelarbeiten und aufwändiges Datenmanagement vermieden. Als Konsequenz steigt die Datenqualität bei gleichzeitiger Verringerung des Ressourceneinsatzes. Heute verwenden nur 32 Prozent der Unternehmen eine von dezentralen Planungseinheiten und der Unternehmensführung gemeinsam gepflegte Datenbasis. Erst 31 Prozent verfügen über einen weltweiten Zugriff auf Planungsdaten. Weiterhin nutzen heute nur 41 Prozent der Unternehmen ein IT-System, mit welchem Planungsdaten und Ist-Berichterstattung einander direkt gegenübergestellt und somit aussagekräftig analysiert werden können.
- **Erst die flexible Anbindung der Vorsysteme, die von den dezentral planenden Einheiten verwendet werden, ermöglicht einen**

effizienten Datenfluss in Echtzeit zwischen Konzernzentrale und Konzerngesellschaften innerhalb des Planungszyklus. Damit kann die Zahl der einbezogenen planenden Einheiten ausgeweitet werden, ohne die Planungsprozesse zu verlangsamen. Während heute schon 58 Prozent der Unternehmen Planungsverfahren mit automatischen Schnittstellen zu Vorsystemen haben, besitzen erst 15 Prozent Schnittstellen, die auch ein automatisches Zurückgeben von Plandaten in die Vorsysteme zulassen.

Effiziente Planung als Best Practice im Rahmen der Financial und Technological Excellence

Accenture hat entlang dieser Aussagen verschiedene Kriterien für eine Bewertung der Unternehmensplanung definiert. Die Fähigkeit der Unternehmensplanung, betriebswirtschaftliche Anforderungen zu erfüllen, wird als **Financial Excellence** bezeichnet. Die zur Umsetzung dieser Anforderungen benötigte, unterstützende Technologie wird **Technological Excellence** genannt.

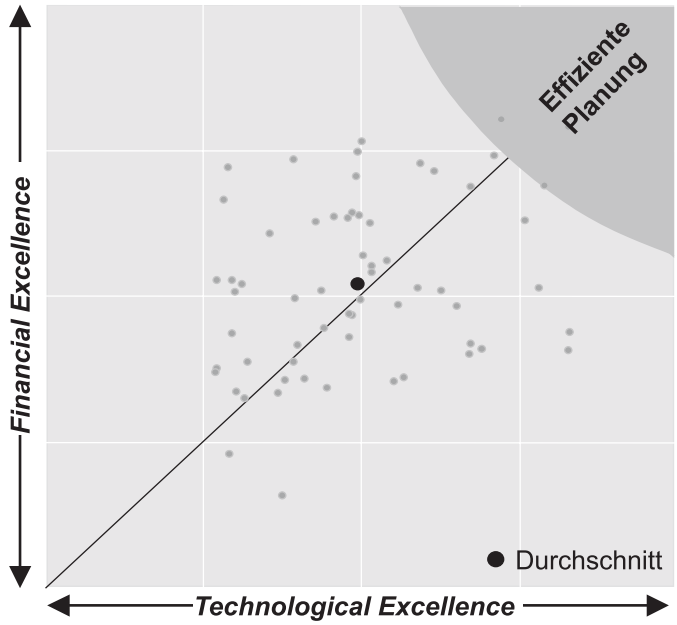


Abbildung 1.1 Excellence-Matrix und Effiziente Planung

Beide Dimensionen spannen die **Excellence-Matrix** auf, mit der ein Vergleich und Benchmarking der Unternehmensplanung möglich ist.

Die gewonnenen Ergebnisse der Studie zur Unternehmensplanung der 100 DAX-, sowie 80 weiterer Unternehmen werden entlang dieser zwei Dimensionen dargestellt (Abbildung 1.1).

Die Diagonale der Matrix beschreibt den ausgewogenen und effizienten Einsatz von Informationstechnologie zum Erreichen der Planungsleistung. Entlang der Effizienzlinie ergibt sich über alle Stufen der Financial und Technological Excellence hinweg ein so genannter Effizienzkorridor. Unabhängig von der jeweiligen Stufe stellt dieser den Raum der jeweils höchsten Effizienz dar, was mit der bestmöglichen Nutzung von Technological Excellence zur Erreichung der gewünschten Financial Excellence gleichzusetzen ist. Die Weiterentwicklung der Unternehmensplanung hin zu einer Effizienten Planung erfolgt innerhalb des Effizienzkorridors.

Effiziente Planung bezeichnet somit eine ausgezeichnete Unternehmensplanung mit den Merkmalen

- einer vollständigen Einbindung aller Geschäftseinheiten in einen fortlaufenden Prozess der Planerstellung und des Planabgleichs, einem rollierenden Zeithorizont und der Anwendung von relativen Zielvorgaben sowie
- der Verwendung eines konzernweit verfügbaren Datenbestands mit konsistenter, zentraler Datenhaltung sowie standardisierten Prozessen und Funktionen, sowie flexiblen Schnittstellen zu Vorsystemen.

Nutzen einer Effizienten Planung

Die Planung im Unternehmen darf nicht isoliert betrachtet werden. Sie ist ein integrierter Bestandteil der Unternehmenssteuerung und folglich eng verknüpft mit der Berichterstattung und der finanziellen Geschäftsanalyse. Eine effiziente Unternehmenssteuerung muss daher immer Planung, Berichterstattung und Analyse übergreifend einbeziehen. Für eine strategische Neuausrichtung der Planung selbst sind Prozesse, Aufbauorganisation und unterstützende Informationstechnologie gleichzeitig und nachhaltig zu optimieren.

Die Effiziente Planung ist beispielsweise mit der Ist-Berichterstattung immer bezüglich der Inhalte eng verzahnt und abgeglichen. Die gemeinsame Datenbasis ermöglicht jederzeit einen einfachen (Online-) Vergleich von Plan- und Ist-Werten oder auch umfassende und weitreichende Abweichungsanalysen.

Unternehmen, die eine Effiziente Planung umgesetzt haben, erzielen nachhaltige und weitreichende Vorteile:

- Geringere Kosten für die Unternehmensplanung – im Vergleich zu derzeit verbreiteten Planungsverfahren ist die Effiziente Planung mit einem durchschnittlich um 50 Prozent geringeren Aufwand verbunden.
- Höhere Leistungsfähigkeit der Geschäftseinheiten – zuverlässige und aktuelle Plandaten ermöglichen dem Management, bessere Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens zu treffen.
- Steigerung des Unternehmenswerts – der Kapitalmarkt honoriert zuverlässige Plandaten mit einem geringeren Risikoabschlag im Aktienkurs.
- Senkung der Kapitalkosten – ein verbessertes Risikomanagement resultiert in einer besseren Bewertung (Rating) und ermöglicht somit Zugang zu niedrigeren Kosten der Fremdfinanzierung.

Unternehmen, die sich der Vorteile der Effizienten Planung bewusst sind, haben die traditionelle Budgetplanung hinter sich gelassen. Sie haben ihre Planungssysteme und -Prozesse neu ausgerichtet und profitieren längst von den Veränderungen ihrer Planungsmethoden.

Ford beispielsweise hat in Europa 19 lokale Planungssysteme und fünf verschiedene Methoden für die Forecasterstellung in ein System und einer Methode zusammengeführt. Die Optimierung der DV-Systeme resultierte in einer deutlichen Beschleunigung des Prozesses und einer Verringerung der Kosten um zirka 40 Prozent.

ABB hat das Budget 1999 durch einen quartalsweisen Forecast mit einem 15-monatigen, rollierenden Horizont ersetzt. Damit können unternehmensrelevante Entwicklungen frühzeitig vom Management erkannt und bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden.

BP hat die Planung gezielt auf seine Wettbewerber und externen Markterwartungen ausgerichtet. Die starke Berücksichtigung dieser unternehmensexternen Einflussfaktoren resultiert in Plandaten, die von Finanzanalysten in ihrer Qualität als überdurchschnittlich und außerordentlich zuverlässig eingeschätzt werden.

Das zentrale Ergebnis dieser Veränderungen ist, dass sich die Unternehmen in Deutschland, unabhängig von ihrer Größe und Komplexität, mit zunehmender Geschwindigkeit in Richtung Effiziente Planung bewegen. Damit reagieren sie auf die Anforderungen des Managements und des Kapitalmarkts. Effiziente Planung dient neben der Be-

reitstellung von verlässlichen und relevanten Informationen zur erfolgreichen Unternehmenssteuerung heute als innovatives Werkzeug, den Unternehmenswert deutlich zu steigern.

1.2 Effiziente Planung – Ein Überblick zur Themenstellung

Aufbauend auf die Ergebnisse der empirischen Studie beschreibt dieses Buch die veränderten Anforderungen an die heutige Unternehmensplanung. Es zeigt, wie sich deutsche Unternehmen auf die geänderten Rahmenbedingungen einstellen und von technologischen Entwicklungen profitieren können.

Die Darstellung einer Bewertungsmöglichkeit zur Leistungsfähigkeit der Unternehmensplanung im Zusammenspiel mit der eingesetzten Informationstechnologie erlaubt dem Leser den direkten Vergleich zwischen den Ergebnissen der Studie und dem eigenen Unternehmen. Der wesentliche Teil des Buchs dient der Herleitung und Beschreibung des Modells der Effizienten Planung mit seinen Schwerpunkten Planungsinhalte, Gestaltung der Aufbauorganisation, betrieblichen Abläufe und Informationstechnologie. Abschließend wird mit SAP SEM-Business Planning and Simulation (SAP SEM-BPS) eine aktuelle IT-Anwendung zur Umsetzung einer konzernweiten Effizienten Planung vorgestellt.

- Kapitel 2 erklärt die einzelnen Bestandteile der gängigen Unternehmensplanung. Von der historischen Herleitung und Entwicklung der Unternehmensplanung abgeleitet, werden kritisch die Mängel der Planung aus wissenschaftlichem und aus praxisbezogenem Blickwinkel beleuchtet.
- Kapitel 3 geht auf wesentliche Änderungen im Unternehmensumfeld ein, die große Herausforderungen an die Unternehmensplanung darstellen. Die Planung muss auf diese Umweltänderungen reagieren und sich anpassen.
- Kapitel 4 beschreibt zehn Elemente der Gestaltung einer Effizienten Planung Diese beinhalten sowohl eine Ausrichtung der Planung auf Wertsteigerung anstelle von Kontrolle, das Verknüpfen von strategischen und operativen Zielen, eine stärkere Einbeziehung von mehr Planungsverantwortlichen, eine zunehmende Relativierung der Planungsziele, die stärkere Standardisierung der Planungsprozesse, sowie eine bessere IT-Unterstützung. Diese

Entwicklungen müssen sowohl eine Neuausrichtung der Planung auf Wertsteigerung anstelle von Kontrolle, die stärkere Einbeziehung von mehr Planungsverantwortlichen, eine zunehmende Relativierung der Planungsziele, die stärkere Standardisierung der Planungsprozesse, sowie eine bessere IT-Unterstützung umfassen.

- Kapitel 5 beschreibt die situative, unternehmensspezifische Gestaltung einer Effizienten Planung. Dazu wird die Excellence-Matrix vorgestellt, die aus der betriebswirtschaftlichen Dimension „Financial Excellence" und der IT-Dimension „Technological Excellence" besteht. Die erste Dimension wird im Wesentlichen über die drei betriebswirtschaftlichen Kriterien Planungsinhalte, Prozesse und Organisation definiert. Die zweite Dimension bestimmt sich über zwei technologieorientierte Kriterien: die verwendeten IT-Systeme sowie die systemübergreifenden Schnittstellen für den Datenaustausch. Mit Hilfe der Excellence-Matrix kann die Planung eines Unternehmens analysiert und im Unternehmensvergleich bewertet werden. Im weiteren werden dann ausgewählte Beispiele von innovativen Ansätzen zur Unternehmensplanung und deren Umsetzung in Unternehmen vorgestellt.
- Kapitel 6 beschreibt den aktuellen Status, sowie die Trends der Unternehmensplanung, basierend auf einer im Jahr 2002 abgeschlossenen empirischen Studie von DAX 100 und weiteren ausgewählten Unternehmen. Es zeigt sich, dass die Unternehmensplanung in Deutschland überwiegend hinter den Anforderungen hinsichtlich einer Financial und Technological Excellence zurückliegt und nicht im Bereich einer Effizienten Planung angelangt ist.
- Kapitel 7 stellt den Nutzen dar, der mit der Realisierung der Effizienten Planung für Unternehmen verbunden ist. Neben den unmittelbar quantifizierbaren Effizienzgewinnen werden weitere, direkt mit der Effizienten Planung verbundene Wirkungen im Unternehmen erläutert. Darüber hinaus beschäftigt sich das Kapitel mit den Auswirkungen einer verbesserten Planung auf die Finanzierungskosten des Unternehmens und dessen Bewertung am Kapitalmarkt.
- Kapitel 8 schließt mit einem Beispiel des Einsatzes aktueller Informationstechnologie das Buch ab. Es werden die wichtigsten Unterstützungsfunktionen der Planungsanwendungen am Beispiel von SAP SEM-BPS anschaulich erklärt: Workflowsteuerung, Unterstützung von Planungs- und Simulationsmodellen, sowie Integration von Prozessen, Verantwortlichen und IT-Verfahren.

- Im Anhang des Buchs werden schließlich der Fragebogen und alle Detailergebnisse der aktuellen Studie „Effiziente Planung – Die Unternehmensplanung auf dem Weg zur Financial und Technological Excellence“ dargestellt.

2 Planung: Ein wesentliches Element der Unternehmensführung

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und Entscheidungen für den günstigen Weg. Planung bedeutet also das Treffen von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind und durch die der betriebliche Prozessablauf als Ganzes und in allen seinen Teilen festgelegt wird.[1]

Das Treffen von zukunftsgerichteten Entscheidungen und Ableiten konkreter Handlungen stellt den Kern jeglicher Planung dar. Die Planung ist somit als Instrument zur Unternehmenssteuerung unentbehrlich geworden. Sie gibt nicht nur durch das möglichst realistische Bewerten zukünftiger Chancen und Risiken die Richtung unternehmerischen Handelns vor, sondern sichert heute mehr denn je den Fortbestand des Unternehmens. Durch „systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“[2] werden Handlungsalternativen für die Lenkung des Unternehmens geschaffen, geprüft und aufeinander abgestimmt. Neben der reinen Entscheidungsvorbereitung versetzt eine umfassende und vorausschauende Planung das Unternehmen in die Lage, Entwicklungen zu antizipieren und sich bestmöglich darauf vorzubereiten.

2.1 Bestimmung des Begriffs Unternehmensplanung

Die Planung dient der Optimierung des unternehmerischen Sachziels, nämlich der Wertsteigerung. Inhalt der Unternehmensplanung ist folglich die Analyse der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen allen beeinflussbaren Gegenständen der einzelnen funktionalen Bereiche. Das Ergebnis sind detaillierte Pläne, wie in Abbildung 2.1 dargestellt.

1. Wöhe (1996)
2. Wild (1975)

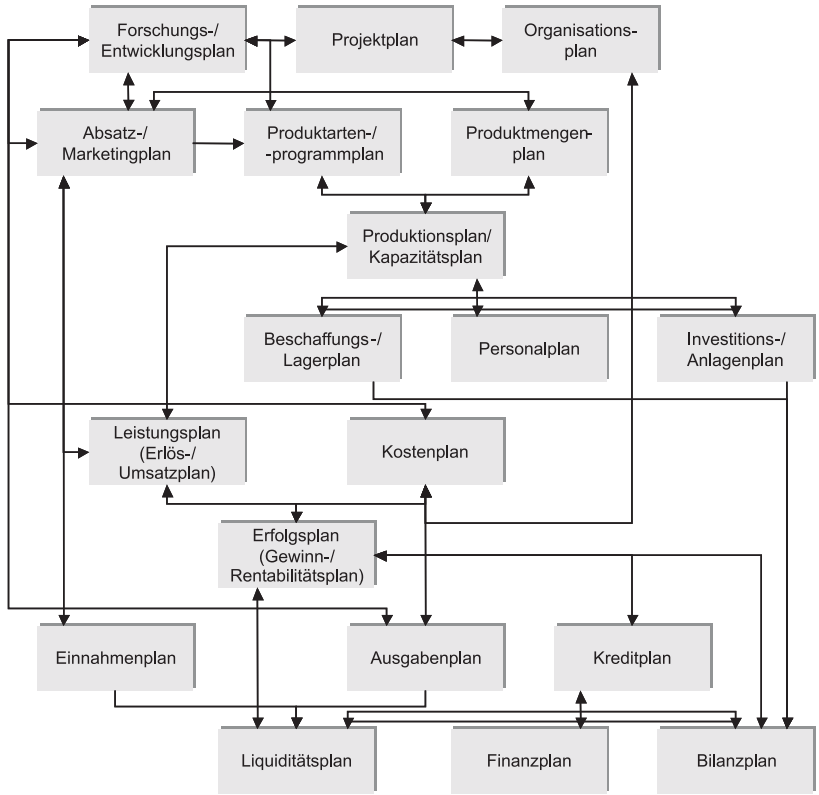


Abbildung 2.1 Planungsgegenstände funktionaler Bereiche[3]

Planung vollzieht sich auf allen Ebenen des Unternehmens. Ihre Komplexität und Vielschichtigkeit erfordert eine inhaltliche Trennung der Planungsgegenstände. In der Praxis bewährt und in der Literatur vorherrschend, ist eine Unterscheidung nach Planungshorizonten – nach den Gesichtspunkten strategisch und operativ, beziehungsweise langfristig und kurz- bis mittelfristig.

Die im Folgenden aufgeführte Abgrenzung der Planungsarten und -funktionen entspricht der Planung in den meisten heutigen Unternehmen:

3. Töpfer (1976)

Strategische Planung

Strategische Planung ist die langfristige Planung qualitativer Zielgrößen, meist für einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren. Sie befasst sich mit der Gestaltung von gesamtunternehmensbezogenen Produkt- und Marktstrategien – der grundsätzlichen Ausrichtung des gesamten Unternehmens, das heißt dem langfristigen Produktionsprogramm – und damit der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen. Die strategische Planung schafft den Rahmen für die operative Planung.

Operative Planung

Aufgabe der operativen Planung hingegen ist die kurz- bis mittelfristige Planung quantitativer Zielgrößen mit unmittelbarem Ergebnisbezug. Sie erstreckt sich vorwiegend über den Zeitraum von einem Jahr. Die in der strategischen Planung gesetzten Ziele werden in messbare Jahresziele überführt und konkrete, sachzielbezogene Maßnahmen für die einzelnen Funktionsbereiche abgeleitet. Aus dieser Ableitung einzelner operativer Maßnahmen in quantifizierbare Größen ergeben sich Budgets. In der Regel verfolgen diese einperiodige Erfolgs- und Produktionsziele.

Vereinzelt findet in der Literatur noch die taktische Planung Beachtung. Bei dieser Planungsart geht es vorwiegend um eine mittelfristige Mehrjahresplanung. Sie stellt die Aggregation der zu planenden Einheiten dar.

Forecasting – Vorschau und Erwartungsrechnung

Aufgrund der Zukunftsbezogenheit jeder Planung müssen Annahmen über ungewisse Zustände, die zu einem künftigen Zeitpunkt eintreffen können, getroffen werden. Zum Planen bedarf es Prognosen. Planung ist daher zwangsläufig eng mit dem sogenannten Forecasting (Vorschau- und Erwartungsrechnung), einem elementaren Teil der Unternehmenssteuerung, verbunden. Das Forecasting ermöglicht durch einen regelmäßigen Vergleich des bisher Erreichten mit den kurzfristigen Planwerten die Feinsteuerung während eines Budgetjahres. Der Vergleich lokalisiert Abweichungen und die nachfolgende Analyse deren Ursachen. Mit dem Forecasting verschafft sich das Unternehmen Klarheit über planungs- und marktbezogene Wirkungen. Auf dieser Basis kann es Steuerungsmaßnahmen einleiten.

Die Unternehmensplanung umfasst die strategische, die operative Planung und das Forecasting als eine notwendige Einheit. Sie muss immer mit der Kontrolle und der Analyse des Geplanten einhergehen, um sicherzustellen, dass die Planungsziele konsequent verfolgt und letztendlich auch erreicht werden.

2.2 Historische Entwicklung der Planung

Während der vergangenen 30 bis 40 Jahre erfuhr die Unternehmensplanung viele Veränderungen. Diese waren notwendig, um sich Änderungen der Unternehmensumwelt und allgemein der Wirtschaft anzupassen.

Großen Einfluss auf die Entwicklung der Planung nahmen auch Wellen der Veränderung in Unternehmen, wie insbesondere das Qualitätsmanagement (Total Quality Management), Restrukturierungen, das Ausgliedern von Produktions- oder Dienstleistungen (Outsourcing), radikales Neugestalten von Geschäftsabläufen (Business Process Reengineering), und Betriebsanpassungen (Downsizing).

Dieses Buch kann und soll nicht alle Entwicklungen der strategischen und operativen Planung detailliert aufzeigen. Es geht den Autoren darum, generelle Entwicklungen der Unternehmensplanung darzustellen. An dieser Stelle sei deshalb auf die umfangreiche Fachliteratur verwiesen.[4]

Entwicklung der strategischen Planung

Im Evolutionsprozess der Unternehmensplanung durchlief vor allem die strategische Planung zahlreiche Entwicklungen. Gründe hierfür waren tiefgreifende Änderungen, wie etwa die Deregulierungen und die damit verbundene Privatisierung ganzer Märkte und eine stark zunehmende Globalisierung. Aber auch das Zusammenwachsen unterschiedlichster Technologien führte zu einer bedeutenden Transformation der Planung. Schnelle und umfassende Analysemöglichkeiten wurden erstmals durch die Abbildung komplexerer Planungsmodelle mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) ermöglicht.

Den eigentlichen Ursprung hatte die strategische Planung Mitte der 50er Jahre als Reaktion auf die zunehmende Komplexität aus der Unternehmensplanung. Sie entwickelte sich ab diesem Zeitpunkt als

4. USA: Atkinson, Kaplan, Norton, Rappaport; Deutschland: Deyhle, Hahn, Horváth, Kilger, Küpper, Plaut, Weber.

eigenständiger Planungsbereich. Ihr Hauptaugenmerk liegt seitdem auf der Formulierung von Unternehmensvisionen und der Ableitung langfristiger Unternehmensziele.

Seit ihrer Entstehung blieb die strategische Planung ihrer eigentlichen Natur, der Ableitung langfristiger Ziele, treu. In den 60er Jahren entwickelte sich die strategische Planung zu einer reinen, auf Finanzzahlen ausgerichtete Budgetierungsplanung. Erst in den 70er Jahren entstand daraus die klassische, heutige strategische Planung. Ihr Schwerpunkt verlagerte sich jetzt hin zur Ausarbeitung von qualitativen Planungsgrößen und von Kennzahlen mit Langfristcharakter. Mit dieser weiteren Veränderung konnte den steigenden Bedürfnissen und neuen Anforderungen der Märkte und des Wettbewerbs zunächst Rechnung getragen werden. Situationsanalysen, Beurteilungen der Wettbewerbsintensität, aber auch die Herleitung und Analyse strategischer Alternativen nach Michael E. Porter[5] wurden nun Bestandteil der Planung. Die strategische Planung der 80er Jahre war geprägt von einer Phase des strategischen Managements, in der alle Ressourcen dafür verwendet wurden, komparative Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Gleichzeitig gewannen qualitative Plangrößen stärker an Bedeutung und führten zu einer wachsenden Trennung von strategischer und operativer Planung. Diese neue Auslegung beinhaltete einen deutlich flexibleren und kreativeren Planungsprozess. In den 90er Jahren entwickelte sich die strategische Planung schließlich zu dem sogenannten „Strategic Leadership", einem Instrumentarium von Strategien und Methoden zur Bewältigung der weiterhin ständig zunehmenden Dynamik des Unternehmensumfeldes.

Entwicklung der operativen Planung

Neben der strategischen vollzog auch die moderne operative Planung einen Wandel seit ihren Ursprüngen im Controlling Anfang des 20. Jahrhunderts. Gebräuchliche Kosten- und Leistungsrechnungssysteme – die Instrumentarien der kurz- bis mittelfristigen operativen Planung – entwickelten sich über die Jahre immer mehr von Ist-Kosten- über Normalkosten- hin zu Plankostenrechnungssystemen und von Voll- zu Teilkostenrechnungen. Meilensteine der operativen Planung waren zweifelsohne das Zero-Base-Budgeting, entwickelt in den 60er Jahren, oder die Gemeinkostenwertanalyse (europäische Weiterentwicklung der Overhead-Value-Analysis von McKinsey) aus den 70er Jahren. Gerade aber in den letzten drei Jahrzehnten haben

5. Porter, M. E. (1999)

sich die Kostenstrukturen in den Unternehmen infolge der Komplexitätszunahmen grundlegend verändert. Gemeinkosten dominierten schon damals die Einzelkosten und die traditionelle Unternehmensplanung stieß auf Probleme, da Geschäftsabläufe und -prozesse beziehungsweise deren Leistung nicht mehr unmittelbar messbar waren. Operative Planung bedeutet deshalb heute mehr denn je die Planung von Gemeinkosten. Neuere Verfahren, entwickelt in den 80er Jahren, wie die Zielkostenrechnung (Target Costing) und die Prozesskostenrechnung (ähnlich auch das Activity Based Costing), sowie spätere Weiterentwicklungen auf der Basis bestehender Systeme, versuchen diesem Problem entgegen zu wirken. Sowohl der Prozesskomplexität als auch der erforderlichen Markt- und Kundenorientierung wird damit zunehmend Rechnung getragen.

Traditionell nahm die Planung innerhalb der Strategieabteilung oder dem Controlling eine untergeordnete Funktion ein. Heute hat sich Ihre Rolle und Stellung im Unternehmen grundlegend gewandelt.

Als wesentlicher Informationslieferant für die Unternehmensleitung und im Zuge der dadurch steigenden Verantwortung hat sich die Position der Planungsabteilung gestärkt. In vielen Unternehmen ist die Planung daher heute oftmals als eigenständige Abteilung institutionalisiert.

2.3 Kritische Anmerkungen zur Planungspraxis in Unternehmen

Der schnelle Wandel der Unternehmensstrukturen im Zuge von Internationalisierungs- und Globalisierungsstreben definiert heute die Aufgaben der Planung. Unternehmensdaten müssen der Unternehmensleitung und dem Kapitalmarkt akkurat und zeitnah zur Verfügung stehen. Gerade Letzterer gründet seine Bewertung und seine Erwartungen zum grossen Teil auf den veröffentlichten, unternehmerischen Ist- und Plandaten. Die Erfahrungen aus zahlreichen Projekten im Planungsbereich zeigen, dass sich die Rolle der Unternehmensplanung diesen veränderten Bedingungen anpasst. Sie übernimmt auch vor- und nachgelagerte Aufgaben und greift so beispielsweise bei der Umsetzung der langfristigen Unternehmensstrategie in die operativen Umsetzungsentscheidungen, wie spezifische Investitionsvorhaben, ein. Darüber hinaus wird sie unmittelbar in den Auswertungsprozess der Daten aus der Ist-Berichterstattung eingebunden, da sie die Vergleichszahlen für die Soll-Ist-Gegenüberstellung liefert.

Der Stand der derzeitigen Planungspraxis lässt sich zusammenfassend charakterisieren:

- **Zyklus der Strategieplanung nicht in Einklang mit Marktdynamik:**
  Die strategische Planung wird zumeist mit einem Planungshorizont von durchschnittlich fünf Jahren durchlaufen. Zukünftig wird sich der Zeitraum auf drei bis fünf Jahre reduzieren, damit den bereits angesprochenen Marktumfeldänderungen Rechnung getragen werden kann.

- **Statisch versus Dynamisch:**
  Eine rollierende Planung, die es einem Unternehmen durch einen konstanten Planungshorizont ermöglicht, Änderungen im Marktumfeld schnell und effizient zu berücksichtigen, ist heute noch nicht üblich. Die statt dessen häufig zu findende Fixierung der Planung auf feste Termine wie das Geschäftsjahresende führen häufig zur fast ausschliesslichen Konzentration auf die für diesen Termin gestellten Ziele. Dieses in vielen Unternehmen als „Dezembereffekt" oder „Dezemberwunder" bekannte Phänomen läuft der dauerhaften Optimierung der Unternehmensleistungen oftmals zuwider. Die Leistung wird geschwächt.

- **Mangelnde inhaltliche Planungsqualität:**
  Viele Unternehmen haben bereits damit begonnen, den Planungsablauf erheblich dezentraler zu gestalten. Auch der Detaillierungsgrad der Planung ist kontinuierlich gestiegen. Dennoch ist zu beobachten, dass sehr häufig die tatsächlich operativ verantwortlichen Führungskräfte in diesen Planungsablauf nicht ausreichend eingebunden sind, d.h. die Planung ist nicht in konsequenter Weise dezentral organisiert. Als Konsequenz gilt für viele Unternehmen, dass die inhaltliche Qualität der Planung – unabhängig von der Anzahl der verwendeten Planungssysteme – zu wünschen übrig lässt.

- **Eine nach innen begrenzte Sichtweise:**
  Externe Einflussfaktoren werden nur bei einem kleinen Teil der Unternehmen in die Planung einbezogen, obwohl die Bedeutung dieser Größen (beispielsweise Marktindizes) für das Unternehmen erkannt worden ist. Ebensowenig werden spezielle Planungs- und Simulationssysteme, die diese Faktoren berücksichtigen, verwendet. Somit werden Informationen aus dem Unternehmensumfeld erst spät wahrgenommen und wichtige Reaktionszeiten verschenkt. Die Fähigkeit, auf Marktveränderungen schnell und flexibel zu reagieren, wird hierdurch weiter negativ beeinflusst.

- **Inkonsistente Strukturen und Daten:**
  Neben einer schwierigen und zeitaufwändigen Ermittlung von Plandaten, führt der Einsatz mehrerer Planungssysteme in der Regel zu Dateninkonsistenzen. Unterschiedliche Datenstrukturen der genutzten Systeme bedingen Redundanzen und führen auch dazu, dass Änderungen in einem der Systeme zuweilen nicht ohne Fehler in andere Planungssysteme übernommen werden. Unternehmen verwenden darum viel Zeit mit der zusätzlichen Datenbereinigung.

- **Hohe Methodenvielfalt und IT-Komplexität:**
  Die meisten Unternehmen setzen gegenwärtig mehrere unterschiedliche Systeme bei der Planung ein. Oft sind es zahlreiche verschiedene, miteinander verbundene Systeme – von einfachen Tabellenkalkulationen über Eigenentwicklungen, bis hin zu komplexen Planungs- oder ERP-Systemen. Als Konsequenz eines fehlenden, einheitlichen und zentralen Datenbestands im Unternehmen treten Schnittstellenprobleme auf. Die am Planungs- und Informationsprozess beteiligten Systeme müssen heute oft noch in zusätzlichen Schritten abgeglichen werden.

- **Fehlende umfassende Integration:**
  Bei international agierenden Unternehmen steht oftmals noch ein weiteres Problem im Vordergrund, das auf die Vielzahl unterschiedlicher, sich im Einsatz befindlicher Planungssysteme zurückzuführen ist: Durch regionale Einzellösungen wird ein weltumspannender Datenaustausch erschwert, bisweilen gar unmöglich gemacht.

Diese Beobachtungen aus der Praxis finden sich auch in der akademischen Diskussion der Unternehmensplanung wieder. Die akademische Kritik an der Planungspraxis setzt dabei aus zwei Richtungen an. Sie richtet sich einerseits an der informationstechnologischen und andererseits an der betriebswirtschaftlichen Dimension aus. Interessanterweise unterscheiden sich dabei die wesentlichen Kritikpunkte im internationalen Vergleich kaum.

Fehlender Einsatz von Informationstechnologie

In der Gesamtbetrachtung werden der informationstechnologischen Dimension in Summe deutlich weniger Kritikpunkte zugeschrieben als der betriebswirtschaftlichen Dimension. Die Bedeutung der IT-Dimension nimmt gerade in der akademischen Diskussion nach wie vor we-

nig Raum ein. Hauptsächlich wird an dieser Stelle kritisiert, dass die technologischen Möglichkeiten zur Planungsunterstützung innerhalb der meisten Unternehmen bisher schlicht zu schwach ausgeprägt sind, oder gänzlich verkannt und damit vernachlässigt wurde.

Unternehmen verwenden kaum Planungs- und Simulationssysteme mit geeigneten Schnittstellen zu Vorsystemen, die eine dezentrale Erfassung der Daten in einem zentralen Datenpool und darüberhinaus dessen standortunabhängigen Zugriff ermöglichen würden. Die hieraus resultierende „Datenlogistik" führt unternehmensweit zu hohen Aufwänden für die Aggregation und Konsistenzsicherung der Informationen. Darüber hinaus werden nennenswerte Ressourcen durch die Haltung redundanter Datenbestände und deren Abgleich gebunden. In anderen Unternehmensbereichen, wie dem Einkauf oder der Produktion, werden übliche Workflow-Automatisierungen im Planungsprozess bisher zu wenig eingesetzt.

Es ist oft festzustellen, dass die heute zur Unternehmensplanung eingesetzte Informationstechnologie zu hohe Kosten für nicht wertschöpfende Tätigkeiten innerhalb der Prozesskette „Planung" verursacht. Die Leistungspotenziale, die ein effektiver Einsatz der Informationstechnologie entfaltet, bleiben weitgehend unausgeschöpft.

Unzureichende betriebswirtschaftliche Gestaltung

Die Kritik an der betriebswirtschaftlichen Gestaltung der Planung bezieht sich auf die drei Dimensionen Prozess, Inhalt und Organisation.

Hinsichtlich der ablauforganisatorischen Aspekte der Planung richtet sie sich im Wesentlichen an die nicht vorhandene Aktualität der gelieferten Daten, die fehlende Berücksichtigung der Dynamik der Märkte infolge von Globalisierung und Verkürzung von Produktlebenszyklen und dem für die Erstellung der Unternehmensplanung benötigten Zeitrahmen. Planung darf demnach kein jährlich wiederkehrendes Ereignis darstellen, sondern muss vielmehr als kontinuierlicher Prozess betrachtet werden, der während des gesamten Jahres stattfindet, zum Beispiel in Form einer rollierenden Planung. Den formalisierten Planungssystemen der traditionellen Art fehlt die nötige Flexibilität, um sich den rasanten Umweltveränderungen effektiv anpassen zu können. Die Integration der Pläne während des Planungsprozesses ist zudem mangelhaft und gestaltet sich aufwändig, wenig zeitnah und kostenintensiv.

Dem Inhalt der Planung mangelt es oft an der strategischen Ausrichtung. Kritikpunkt ist die vielfach nicht vorhandene inhaltliche Verknüp-

fung zwischen der strategischen Planung und den operativen Zielen. Darüber hinaus liegt der überwiegende Fokus der Planungspraxis häufig allein auf der Budgeteinhaltung, nicht aber auf dem Erreichen inhaltlicher Ziele. Weitere Kritik richtet sich an die fehlende Messbarkeit strategischer Ziele. Den Hauptaufgaben der strategischen Planung, der Ausarbeitung einer „Vision", dem Benchmarking des Unternehmensergebnisses und dem Aufzeigen externer Trends, kommt die strategische Planung oftmals nicht nach.

Die Hauptkritikpunkte bei der Organisation des Planungsprozesses liegen bei einer fehlenden Eindeutigkeit der Verantwortung für den Prozess. Zuständigkeiten für einzelne Schritte des Planungsablaufs sind häufig nicht klar zugeteilt, es mangelt an einer übergeordneten Gestaltung und Koordination des Gesamtablaufs beziehungsweise inhaltliche Aufgaben werden von Führungskräften einfach „wegdelegiert". Andererseits wird auch kritisiert, dass die Planung vielfach zu bürokratisch sei und damit unfähig ist, innovative Ideen und strategische Ziele zu formulieren.

Forderungen an die Gestaltung der Planung

Die hohe Anzahl der Kritikpunkte an der derzeitigen Planungspraxis lässt vermuten, dass im Bereich der betriebswirtschaftlichen Dimension allgemein mehr Aufholbedarf besteht als bei der eingesetzten Technologie der Unternehmensplanung. Das ist jedoch ein Trugschluss, da geeignete Informationstechnologie bisher nicht verfügbar war und sich die Diskussion, gerade im akademischen Bereich immer noch, wie in der Vergangenheit, überwiegend mit den betriebswirtschaftlichen Methoden und Modellen beschäftigt.

Die Unternehmensplanung ist eine bedeutende Funktion in einem Unternehmen. Sie muss allerdings neben eher unternehmenserhaltenden auch verstärkt innovationsfördernde Leistungen erbringen, denn „Ziel muss es sein, die Anpassungsfähigkeit und damit die Steuerungsfähigkeit der Unternehmung zu optimieren"[6]. Sämtliche Forderungen bezüglich einer Steigerung der Planungseffektivität sind sicherlich theoretisch sinnvoll und aus wissenschaftlicher Sicht gerechtfertigt. Teilweise sind sie bereits in der Praxis bestätigt worden. Eine umsetzungsorientierte, ganzheitliche Vorgehensweise fehlte bislang jedoch. Gerade diese ist aber zwingend notwendig, um das Ziel einer Effizienten Planung zu erreichen.

6. Vester (1984)

3 Globale Trends im Umfeld der Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Planung

Die Anforderungen an die Planung steigen infolge von raschen und weitgreifenden Änderungen im weltweiten Unternehmensumfeld. So sind für die Geschäftsfunktion „Planung und Budgetierung" die folgenden vier Trends besonders herauszustellen:

Trends	Aspekte
❍ Zunehmende Bedeutung des Kapitalmarkts ❍ Ansteigende wirtschaftliche Verflechtung ❍ Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit ❍ Steigende Marktdynamik	❍ Zunehmende Globalisierung ❍ Steigender Informationsbedarf der Kapitalmärkte ❍ Verringerung der Fertigungstiefe ❍ Konzentration auf Kernkompetenzen ❍ Schnellere Forschung und Entwicklung ❍ Gestiegenes Investitions- und -absatzrisiko ❍ Zunehmender Wettbewerb in Folge Globalisierung ❍ Sich verändernde rechtliche Rahmenbedingungen

Tabelle 3.1 Globale Trends mit Wirkung auf die Unternehmensplanung

Die in Tabelle 3.1 dargestellten Trends und Aspekte werden nachfolgend eingehend dargestellt.

3.1 Zunehmende Bedeutung des Kapitalmarkts

Um das laufende operative Geschäft und eine weitere Ausdehnung zu ermöglichen, muss die Unternehmensleitung die Finanzierung dafür sicherstellen. Kapitalgeber, die dem Unternehmen Finanzmittel, beispielsweise über Aktien, Schuldverschreibungen oder Kredite, zur Verfügung stellen, sind primär am Unternehmenserfolg interessiert und fordern Einsichten darüber, in welcher Weise die Unternehmensleitung plant, das Geschäft profitabel zu steuern. Neben den Darstellungen hinsichtlich vergangener Leistungen, haben Kapitalgeber hohes Interesse an umfassenden, zukunftsgerichteten Aussagen und Informationen. Da viele Unternehmen verstärkt externes Kapital nutzen müssen, um ihre Expansion voranzutreiben, muss auch das Informationsbedürfnis dieser unternehmensexternen Interessensgruppen besser erfüllt werden.

Finanzierung im Rahmen der Globalisierung

Im Rahmen der Globalisierung bewegen sich Unternehmen in ihrer Finanzierung notwendigerweise weg von einer rein nationalen hin zu einer globalen Ausrichtung.

Ist die Finanzierung weitestgehend national ausgerichtet, berücksichtigt das Unternehmen vor allem die Anforderungen der lokalen Kapitalgeber. Im Wesentlichen findet eine Kreditfinanzierung bei nationalen Banken oder eine Aktienfinanzierung auf dem nationalen Markt statt.

Eine international ausgerichtete Finanzierung wendet sich auch an Kapitalgeber aus dem Ausland. Bei diesen werden Aktien und Schuldverschreibungen platziert. Jedoch findet nach wie vor eine Rechnungslegung und externe Berichterstattung nach nationalen Vorschriften statt.

Die globale Finanzierung richtet sich an international tätigen Investoren aus. Unabhängig von nationalen Rechnungslegungsvorschriften streben Unternehmen eine Vergleichbarkeit ihrer finanziellen Kennzahlen auf dem globalen Kapitalmarkt an. Stark Shareholder-orientiert folgen diese Unternehmen global akzeptierten Rechnungslegungsvorschriften wie IAS und US-GAAP.

Informationsbedarf der Eigenkapitalgeber

Die Aktionäre, als Eigenkapitalgeber, sind zwar Eigentümer des Unternehmens, haben jedoch die Geschäftsführung an das Management des Unternehmens übertragen. Im Tagesgeschäft hat das Management freie Hand, es besteht jedoch eine Rechenschaftspflicht gegenüber den Aktionären, die erwarten, dass das Management eine angemessene Rendite erwirtschaftet.

Die Ausgestaltung der Berichterstattung über vergangene Leistungen ist dem Mindestumfang nach in verschiedenen Rechnungslegungs- und Berichterstattungsrichtlinien, wie dem HGB oder den US-GAAP, definiert.

Als Externe können die Investoren jedoch nur auf Basis der ihnen zugänglichen Informationen abschätzen, wohin sich das Unternehmen entwickeln wird und ob die Investition in ein Unternehmen für die Zukunft rentabel sein wird. Diese Unsicherheit und das damit einhergehende wirtschaftliche Risiko spiegelt sich in dem Risikoabschlag wider, mit dem die Investoren eine Aktie versehen. Je größer die Unsicherheit ist, desto höher ist der Risikoabschlag. Für das Unternehmen bedeutet das eine Erhöhung der Kapital- und damit Finanzierungskosten.

Das oftmals nur schwer zu beurteilende Geschäftsumfeld vieler Unternehmen, sich wandelnde Geschäftsmodelle, sowie eine zunehmende Dynamik und Komplexität des globalen Wettbewerbs, erschweren dem Kapitalmarkt die Bewertung des zukünftigen Ertragspotenzials eines Unternehmens. Die Investoren fordern in diesem Zusammenhang aktuellere, relevantere und zuverlässigere Informationen von den Unternehmen.

Durch die externe Kommunikation zuverlässigerer Planzahlen verbessert das Unternehmen diese Informationsversorgung der Kapitalgeber und verringert deren Unsicherheit. Als Konsequenz verringert sich der Risikoabschlag und damit die Kapitalkosten.

Institutionelle Investoren, insbesondere Anbieter von Investmentfonds, haben einen besonders hohen Informationsbedarf. Da sie hohe Investitionssummen vertreten, sind sie in der Lage, die Informationen von den Unternehmen einzufordern.

3.2 Ansteigende wirtschaftliche Verflechtung

Unternehmen sind in komplexe Wertschöpfungsketten eingebunden. Dies gilt umso mehr, da sie vielfach Allianzen eingehen müssen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen (z.B. im Bereich Banken, Automobilindustrie und Telekommunikation). Dabei nimmt die Komplexität dieser Wertschöpfungsketten mit der Anzahl der eingebundenen Unternehmen stetig zu; gleichzeitig steigt auch die gegenseitige Abhängigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette. Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz entlang der Wertschöpfungskette können nur dann effizient umgesetzt werden, wenn alle beteiligten Unternehmen ihre Leistungen koordinieren. Die Unternehmensplanung hat nun auch die Aufgabe, über die Darstellung der geplanten Maßnahmen und zukünftigen Entwicklungen, die Koordination innerhalb des eigenen Unternehmens, aber auch aller an der Wertschöpfung beteiligten Partner vorzubereiten. Dabei nehmen die Anforderungen an die Planung mit der Zahl der Geschäftspartner zu.

Trend hin zur Desintegration

Der klassische Konzern nutzt die vertikale Integration, um verschiedene Fertigungsstufen in einem Unternehmen zusammenzufassen. Heute ist ein deutlicher Trend hin zur Aufspaltung großer, integrierter Unternehmen erkennbar. Die höhere Umweltdynamik führt dabei zu einer Erhöhung des dezentralen Entscheidungsbedarfs. Ferner führt die höhere Umweltinterdependenz zu einer Zunahme des horizontalen Koordinationsbedarfs und daher zu höheren internen Transaktionskosten. Das erfordert eine weitere Dezentralisierung von Koordinationsaufgaben und führt zu einer Erhöhung der Koordinationskapazität.

Es findet sowohl eine Desintegration auf der vertikalen als auch auf der horizontalen Achse statt. Damit können sich Unternehmen auf Kernkompetenzen konzentrieren, sie werden flexibler und können dynamisch auf Marktänderungen reagieren.

Bei der vertikalen Desintegration folgen Unternehmen dem Motiv „nichts selber zu machen, was andere besser können“, und konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen. Das kann auch bedeuten, dass unternehmensinterne Zulieferer organisatorisch verselbständigt werden.

So heißt es in einem Artikel der FAZ aus dem Jahr 2002: „Nach einer Untersuchung des Center für Automotive Research in Recklinghausen beträgt die Fertigungstiefe der Autohersteller derzeit weniger als 30

Prozent. 70 Prozent der Produktionskosten eines Personenwagens werden beim Zulieferer erzeugt."[1]

Es findet daneben auch eine betriebsinterne Dezentralisierung von Aufgaben und Kompetenzen statt.

Durch die vertikale Desintegration können Spezialisierungseffekte freigesetzt werden. Die einzelnen Einheiten sind flexibler und können sich in ihrem Kerngebiet besondere Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Auch können Unsicherheiten im Markt etwa durch Allianzen oder Verträge verringert werden, weshalb die Kosten für marktorganisierte Transaktionen sinken.

Damit steigen die Anforderungen an die Unternehmensplanung hinsichtlich der Einbindung externer Interessengruppen deutlich. Die Wertschöpfungskette, an der viele spezialisierte Unternehmen nun teilhaben, kann nur über alle Interessenträger hinweg optimiert werden. Für die Planung bedeutet dies, dass Erwartungen der externen Geschäftspartner miteinbezogen werden müssen. Im Einkauf ist beispielsweise eine frühzeitige Kommunikation von Mengen und Preisen denkbar. Die Einbindung der externen Gruppen in die Unternehmensplanung muss möglichst umfassend, direkt und zeitnah erfolgen.

Auch die unternehmensinterne Dezentralisierung und die damit einhergehende Verlagerung von Verantwortung erhöht die Anforderungen an die Planung. An zentraler Stelle fällt es zunehmend schwerer die zu erwartenden Entwicklungen vorherzusagen. Vielmehr müssen die dezentralen Führungskräfte verstärkt in die Planung eingebunden werden, da diese die Verantwortung für das operative Geschäft tragen und sich bei ihnen auch das relevante Wissen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen konzentriert.

Auf die vertikale Desintegration reagierend, müssen geeignete Planungssysteme die umfassende Einbindung einer großen Anzahl dezentraler, beziehungsweise sogar firmenexterner Planer zulassen. Damit steigt insbesondere die Komplexität der Planungsabstimmung, der Umfang der Daten, sowie die Koordination des Planungsprozesses.

Die horizontale Desintegration bezeichnet die Ausgliederung einzelner Geschäftsbereiche aus dem Unternehmen.

Entlang der horizontalen Achse integriert ein Unternehmen unterschiedliche Geschäftsfelder oder Marktsegmente, so dass komplexe,

1. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.04.2002, Nr. 97/ S. 15: Daimler-Chef hofft auf Tarifabschluss ohne Streik.

diversifizierte Konzerne entstehen. Damit können Risiken auf einzelnen Märkten abgesichert werden. Ebenso können Skaleneffekte, beispielsweise durch die Einrichtung von unternehmensübergreifenden Forschungs- und Entwicklungsabteilungen genutzt werden.

Die zunehmende Dynamik auf vielen Märkten stellt eine immense Herausforderung für große, horizontal integrierte Unternehmen dar. Diese Unternehmen müssen grundlegende Veränderungen auf verschiedenen Märkten auffangen. Großen Unternehmen fällt es oftmals infolge ihrer geringeren Flexibilität schwer, sich flexibel an die sich dynamisch ändernden Marktbedingungen anzupassen.

Durch die weiter steigende Dynamisierung der Märkte und die schnellen Veränderungen innerhalb der Unternehmen, müssen Unternehmen den Umfang ihrer horizontalen Integration kontinuierlich überdenken und anpassen. Standardisierungspotenziale als Basis für Skaleneffekte ändern sich genauso wie die Chancen und Risiken in verschiedenen Bereichen und damit auch deren Attraktivität. Damit nehmen Unternehmensanpassungen auf der horizontalen Ebene, die Ein-, Aus- oder Umgliederungen von Unternehmensbereichen, an Häufigkeit zu.

Für die Unternehmensplanung bedeutet das deutlich steigende Anforderungen an die Flexibilität. Im Rahmen der organisatorischen Veränderungen müssen Organisationsstrukturen und gegebenenfalls auch zu planende Inhalte angepasst werden. Dabei soll natürlich die Vergleichbarkeit schon vorhandener Daten nicht verloren gehen. Solche flexiblen Anpassungen können auch während der Planungsrunden, möglicherweise sogar durch diese angestoßen, notwendig werden.

Zum anderen wird von der Unternehmensplanung eine höhere Leistung im Bereich der Simulation von Organisationsänderungen gefordert. Bevor beispielsweise eine Ausgliederung eines bestimmten Bereichs vorgenommen wird, ermöglicht die Planung zu erwartende Auswirkungen auf das Unternehmen als Ganzes darzustellen. Damit können solche organisatorischen Veränderungen im Vorfeld besser bewertet und in der Umsetzung besser vorbereitet werden.

3.3 Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit

In den sechziger und siebziger Jahren konzentrierten sich Unternehmen vorwiegend auf die nachhaltige Verbesserung ihrer Kostenposition, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Das änderte sich schon in

den achtziger Jahren, als vermehrt die Verbesserung der Qualität und Differenzierung am Markt angestrebt wurde.

Forschung und Entwicklung

Seit Beginn der neunziger Jahre streben Unternehmen eine „Zeit"-Führerschaft in der Konkurrenz um den Kunden an (auch Cycle Time Optimization, Time Based Competition, Time-to-Market Minimization genannt). Dahinter verbirgt sich, Produkte schneller zu entwickeln und als Erster auf den Markt zu bringen – also eine Beschleunigung der Entwicklungszyklen insgesamt zu erreichen. Mit diesem Handeln wird nicht nur der Entwicklungszyklus beschleunigt, sondern infolgedessen verkürzen sich viele andere betriebliche Prozesse, von der Beschaffung bis hin zur Fakturierung.

Basierend auf der Produktlebenszyklustheorie und den dort gewonnenen Erkenntnissen ist die Zeit ein strategischer Erfolgsfaktor. Unternehmen, die eine Innovation schneller als der Wettbewerb zur Marktreife bringen können, erreichen in der Regel Vorteile, wenn sie einen Markt als Erstes besetzen können (First Mover Advantage).

Zeitorientierte Wettbewerbstechniken haben daher immer das Ziel alle Wertschöpfungsprozesse (Entwicklung, Werkzeugherstellung, Produktion, Lagerung, Montage, Handel und Distribution, Finanzierung) im Unternehmen unter Zeitgesichtspunkten zu optimieren.

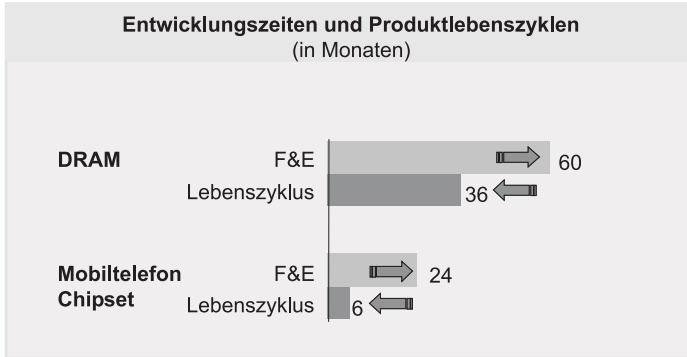


Abbildung 3.1 Kosten, Entwicklungszeiten und Produktlebenszyklen in der Halbleiterbranche (Dataquest und Accenture)

Die Entwicklungszeit in der Automobilindustrie hat beispielsweise vor einigen Jahren noch 48 Monate betragen. Heute benötigen einige Hersteller für die Entwicklung eines neuen Automobils nur noch 14

Monate. Mit dem zunehmenden Innovationstempo verkürzte sich in Folge aber auch die Vermarktungszeit einer Modellreihe, d.h. die Fahrzeugserien folgen schneller aufeinander. Im Ergebnis haben nicht nur die Entwicklungszeiten abgenommen, sondern der gesamte Produktlebenszyklus ist verkürzt worden.

Insbesondere die Hightechindustrie zeichnet sich durch sehr kurze Produktlebenszyklen aus. In der Halbleiterbranche, z.B. bei Chipsets für Mobiltelefone, sind Produktlebenszyklen von 6 Monaten bei Entwicklungszeiten von 24 Monaten die Regel (Abbildung 3.1).

Gestiegenes Investitionsrisiko

Da darüber hinaus die geforderten Investitionssummen für große Entwicklungen deutlich ansteigen, nimmt das Risiko, dem die Unternehmen ausgesetzt sind, zu.

Ein hoher Automatisierungsgrad, sowie Großserienproduktion erfordern umfangreiche Anlaufinvestitionen. Diese werden über den Produktlebenszyklus als Fixkosten in der Produktkalkulation berücksichtigt. Eben diese hohen Anlaufinvestitionen führen zu einer Verschiebung der Gewichtung hin zu mehr Fixkostenanteilen und weniger variablen Kostenanteilen.

Infolge hoher Entwicklungskosten und anfänglicher Aufwände für Markteinführung fällt heute ein großer Teil der Gesamtkosten bereits vor der Produktreife an. Diese Aufwände müssen vom Unternehmen vorfinanziert werden und erhöhen damit das Risikoprofil des Unternehmens.

Da höhere Investitionen zu einem früheren Zeitpunkt während des Produktlebenszyklus getätigt werden müssen, ohne dass das Unternehmen den Erfolg des Produkts genau vorhersehen kann, besteht ein immenses Investitionsrisiko.

Insbesondere in Branchen, die durch sehr kurze Produktlebenszyklen sowie hohe Investitionen gekennzeichnet sind, müssen Unternehmen das Investitionsrisiko bewältigen. Risikomanagement bezüglich der Investitionsunsicherheit stellt beispielsweise für Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie eine wesentliche Herausforderung dar.

Im Jahr 2000 benötigten 25 Prozent der deutschen Unternehmen weniger als 6 Monate für die Neuentwicklung eines Produkts bis zur Marktreife. Innerhalb eines Jahres konnten immerhin 65 Prozent der

Unternehmen neue Produkte entwickeln und innerhalb von zwei Jahren schafften dies 90 Prozent der Unternehmen.[2]

Gestiegenes Absatzrisiko

Ebenso wie sich die Entwicklungszeiten für neue Produkte verkürzen, nehmen auch deren Vermarktungszeiten ab. Das bedeutet zum einen für die Unternehmen, dass für die Entwicklung innerhalb kürzer werdender Zeitspannen neues Kapital seitens der Finanzierung bereitgestellt werden muss. Zum anderen müssen in der Vermarktung diese vorfinanzierten Kosten in kürzerer Zeit wieder amortisiert werden.

Um keine Cashflow-Probleme zu bekommen, ist es deshalb für Unternehmen notwendig, entstehende Aufwände für Forschung und Entwicklung zu kontrollieren. Um die Finanzierung sicherzustellen, müssen diese Aufwände im Voraus detailliert geplant werden.

Für die Auslegung der Produktion, insbesondere für die Amortisierung der Produktionsanlaufkosten, ist eine exakte Prognose der Absatzmengen vorzunehmen. Nur so kann die Produktion ausgelastet werden und die Fixkosten können optimal über die Produktionsmenge verteilt werden.

Ein gutes Beispiel ist der Markt für Computerfestplatten. Dieser ist heute durch sechsmonatige Produktlebenszyklen gekennzeichnet. Danach wird eine Produktreihe obsolet. Überschüssige Bestände müssen billig verkauft oder abgeschrieben werden. Somit muss die Planung eines Festplattenherstellers äußert genau erfolgen.

In dynamischen Märkten fällt es Unternehmen schwer, genaue Marktentwicklungen vorauszusagen. Nur eine kontinuierliche und zeitnahe Planung erlaubt es Unternehmen, die aktuelle Situation richtig einzuschätzen und das Unternehmen entsprechend auszurichten.

3.4 Steigende Marktdynamik

Die Globalisierung ist für alle Unternehmen ein wesentlicher Einflussfaktor für die Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Personal- und Finanzierungsfunktion geworden. Heute werden Rohstoffe weltweit beschafft, Güter an internationalen Standorten produziert, Produkte auf dem globalen Markt abgesetzt und Mitarbeiter weltweit eingesetzt. Diesem begegnen Unternehmen, indem globale Allianzen geschlos-

2. Lay, Kinkel (2000)

sen und Unternehmensnetzwerke aufgebaut werden. Als Konsequenz muss auch die Unternehmenssteuerung (Planung, Reporting und Analyse) global ausgerichtet werden. Selbst Unternehmen, die selbst nicht global tätig sind, stehen doch in der Regel mit globalen Konkurrenten im Wettbewerb um Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber und Mitarbeiter.

Globalisierung deutscher Unternehmen

Deutschland ist traditionell ein Land mit starken Unternehmensverflechtungen ins Ausland. Als Beweis hierfür gelten die unmittelbaren und mittelbaren Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland, beziehungsweise ausländischer Unternehmen in Deutschland, dargestellt in Tabelle 3.2.

Unmittelbare und mittelbare Direktinvestitionen (Mrd. EUR)[a]	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**
Deutsche Investitionen im Ausland	197	231	283	317	405
Ausländische Investitionen in Deutschland	122	129	146	170	224

a. Beruht auf Bestandsmeldungen inländischer und ausländischer Unternehmen sowie Privatpersonen und umfasst keine Exporte. Unmittelbare Direktinvestitionen sind direkte Beteiligungen an ausländischen Unternehmen und mittelbare Direktinvestitionen über abhängige Holdinggesellschaften im Ausland bestehende Beteiligungen.

Tabelle 3.2 Kapitalverflechtung mit dem Ausland[3]

Technologie ermöglicht die Globalisierung

Vor allem die technologischen Entwicklungen in der Kommunikations- und Transporttechnologie haben in großem Maße die Globalisierung in den letzten Jahrzehnten vorangetrieben. Diese Fortschritte haben große Auswirkungen auf alle Bereiche und Funktionen des Unternehmens, die unabhängig von Ländergrenzen organisiert werden können.

Fax, Telefon und Internet haben die gesamte internationale Geschäftswelt zu einem so genannten „globalen Dorf" zusammenschrumpfen

3. Deutsche Bundesbank: Kapitalverflechtung mit dem Ausland, Statistische Sonderveröffentlichung, Mai 2000 & Mai 2001.

lassen. Zentrale Datenbanken und der Datenzugriff über das Internet ermöglichen einen Austausch von Informationen fast ohne Zeitverzug. Im Vergleich zu den Kosten für die Leistungen sind die Kosten für den Datentransfer enorm gesunken.

Mit den immensen Fortschritten im internationalen Güter- und Personentransport werden internationale Einkaufs- und Produktionsnetzwerke erst ermöglicht. Heute kann jeder Ort der Erde innerhalb von 24 Stunden erreicht werden. Damit hat sich die Möglichkeit eröffnet, Produkte ohne große Probleme auf globalen Märkten zu vertreiben.

Verschärfter globaler Wettbewerb

Die Globalisierung der Produkt-, Finanz- und Unternehmensmärkte zieht die Globalisierung der Unternehmen selbst nach sich. Es ergeben sich neue Anforderungen an das Gesamtunternehmen, die Finanzfunktion und an die Planung. Der Wettbewerb auf Produkt-, Arbeits- und Finanzmärkten steigt weiter mit dem Markteintritt neuer Konkurrenten. Verdeutlicht werden kann dies anhand der Expansionsstrategie von Wal-Mart aus den USA (Tabelle 3.3).

Wal-Mart Stores Inc., USA	
1991	Die weltweite Expansion beginnt mit der Gründung der ersten Filiale in Mexiko
1993	Institutionalisierung der Globalisierungsstrategie mit der Wal-Mart International Division
1994	3 Geschäfte in Hongkong, 123 in Kanada, 96 in Mexiko
2001	11 Geschäfte in Argentinien, 20 in Brasilien, 174 in Kanada, 11 in China, 6 in Südkorea, 94 in Deutschland, 499 in Mexiko, 15 in Puerto Rico, 241 in Großbritannien 1071 Geschäfte außerhalb der USA 3118 Geschäfte innerhalb der USA

Tabelle 3.3 Expansion von Wal-Mart

Im Jahr 1991 eröffnete Wal-Mart sein erstes Geschäft außerhalb der USA. Infolge einer aggressiven Expansion auf internationalen Märkten gehören im Jahr 2001 schon 1071 internationale Geschäfte zum Wal-Mart Konzern. Damit liegen inzwischen über 30 Prozent aller Filialen von Wal-Mart außerhalb der USA.

Produktmärkte

Die Produktmärkte sind heute von kontinuierlichen Veränderungen betroffen. Unternehmen müssen sich, um konkurrenzfähig zu bleiben und zu überleben, zusammenschließen, Branchen wachsen zusammen und durch Innovationen entstehen neue Produkte und Konkurrenten etc.

Die Konkurrenz auf Massenmärkten steigt stetig an. Um in dieser Situation kontinuierlich hohe Gewinnwachstumsraten zu erreichen, erweitern traditionelle Unternehmen verstärkt ihr Portfolio in Richtung höherwertigerer Dienstleistungen. IBM machte im Geschäftsjahr 2001 von insgesamt USD 85,9 Milliarden zirka USD 35 Milliarden Umsatz, also inzwischen über ein Drittel, in dem Bereich Global Services.

Arbeitsmärkte

Auch auf den Personalmärkten machen sich zunehmend Globalisierungstendenzen bemerkbar. Die Nachfrage nach internationalen Ausbildungen und Abschlüssen steigt. Business Schools in den USA nehmen eine führende Position bei der Ausbildung des Managementnachwuchses ein. Auf der anderen Seite besetzen beispielsweise deutsche Ingenieure nach wie vor weltweit Spitzenpositionen in Forschung und Entwicklung.

Beispielsweise werden durch das sich wandelnde Finanzumfeld durch die Nutzung internationaler Börsen für die Platzierung von Aktien oder Obligation und damit die notwendige Erfüllung internationaler Rechnungslegungsstandards wie IAS oder US-GAAP die Anforderungen an die Mitarbeiter in den Finanzabteilungen erhöht, was eine bessere, international ausgerichtete Ausbildung erfordert.

Neben der Anwerbung von neuen, qualifizierten Mitarbeitern spielt auch die Weiterbildung der vorhandenen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Mit Zunahme solider Ausbildung der Mitarbeiter und intelligentem Wissensmanagement steigt auch der Wettbewerbsvorteil des Unternehmens.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Anforderungen rechtlicher Art kommen aus dem Bereich der Risikoberichterstattung infolge neuer Bestimmungen aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie den neuen Eigenkapitalrichtlinien für Banken (Basel II). Damit müssen deutsche Unternehmen, wie dies auch von internationalen Publizitätsvor-

schriften gefordert wird, nun auch verstärkt auf zukünftige Chancen und Risiken in der Berichterstattung eingehen. So lassen sich Anforderungen, sowohl der Eigen- als auch Fremdkapitalgeber, abdecken.

Höhere Anforderungen an die Planung ergeben sich aus dem KonTraG, das eine umfassendere Risikoberichterstattung fordert. Dabei müssen börsengelistete Konzerne insbesondere zukünftige Risiken durch ein Risikomanagementsystem aufdecken. Weiterhin müssen nun im Lagebericht zukünftige Risiken dargestellt werden.[4]

Basel II fordert eine Beurteilung der Bonität von Kreditnehmern, um das Risiko zu bestimmen, welches mit einem zu vergebenden Kredit verbunden ist.[5] Die Unternehmen sind gefordert, gegenüber Fremdkapitalgebern, zum Beispiel Banken, ihre finanzielle Situation offen zu legen. Damit müssen auch nicht börsennotierte Unternehmen deutlich umfassender berichten. Im Rahmen der Risikobestimmung erlangen hierbei zukunftsgerichtete Informationen besondere Aufmerksamkeit.

Höhere Komplexität für die Unternehmensplanung

Infolge der zunehmenden Globalisierung steigt die Komplexität, die durch die Unternehmensplanung bewältigt werden muss, deutlich an. Mit der höheren Anzahl an externen Einflussfaktoren sowie der größeren und global verteilten Organisation muss die Planung deutlich mehr Daten verarbeiten als zuvor. Dabei steigen die Herausforderungen im Bereich der Sammlung der Daten, der Auswahl der relevanten Daten und deren Verarbeitung.

Oft können die umfangreichen Plandaten nur durch Methoden der Komplexitätsreduzierung nutzbar gemacht werden. Beispielsweise findet eine Gruppierung und Aggregation nach logischen Merkmalen wie Regionen oder strategischen Geschäftsfeldern statt.

Um die gestiegenen Anforderungen abzudecken, muss die Planung ihre Leistungsfähigkeit verbessern. Das geschieht zum einen durch die Umsetzung neuer betriebswirtschaftlicher Methoden oder der Umgestaltung der Planungsorganisation und zum anderen durch die konse-

4. §91 Abs. 2, AktG-E: Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden, [...] dabei ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen.
5. Vgl. Basel II wirft seine Schatten voraus, Frankfurter Allgemeine Zeitung, S. 19, 15.03.2002.

quente Nutzung von leistungsfähiger Informationstechnologie. Diese Entwicklungstendenzen sind im folgenden Kapitel anschaulich dargestellt.

4 Zehn Elemente der Gestaltung einer Effizienten Planung

Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Entwicklungen auf den heutigen Märkten verlangen von den Unternehmen die kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Planungsfunktion. Diese Evolution hin zu einer Effizienten Planung wird durch nachfolgende zehn Elemente charakterisiert:

Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswerts – Die Steigerung des Unternehmenswertes als zentrales Ziel der Unternehmensleitung wird zu einer verstärkten inhaltlichen Ausrichtung der Planung auf Wertgrößen wie den EVA® (Economic Value Added) führen.

Verknüpfung der Strategie mit den operativen Zielen – Die operative Planung wird zukünftig in einem ganzheitlichen Prozess konsequent an den strategischen Größen ausgerichtet sein und mit der strategischen Planung durchgehend verknüpft werden.

Ablösung fixer Budgets und Relativierung der Ziele – Die Zieldefinition wird zukünftig nicht mehr in Form fixer Budgets, sondern mit Hilfe von Kennzahlen und Benchmarks in Form relativer Größen erfolgen.

Planung als kontinuierlicher Prozess der Ist-Erwartungsrechnung – Unternehmensplanung verliert ihre Geltung als ein einmal im Jahr stattfindendes Großereignis und wird als Bestandteil des täglichen Managements zu einem kontinuierlichen Prozess der Ist-Erwartungsrechnung und der Überprüfung der Zielplanung.

Einbeziehung externer Interessengruppen in die Planung – Aufgrund zunehmender Auslagerung von Funktionen und Prozessen (Desintegration) und wachsendem Einfluss von Unternehmensnetzwerken wird sich die Unternehmensplanung verstärkt auch auf Informationen externer Quellen stützen und diese in den Planungsprozess einbeziehen müssen.

Anpassung der inhaltlichen Planungstiefe – Die Unternehmensplanung wird zukünftig Faktoren wie Volatilität, Unsicherheit und Reichweite der Planung berücksichtigen und dadurch den Detaillierungs-

grad variabel den jeweiligen Erfordernissen anpassen. Dies wird eine Fokussierung auf die wenigen, aber wichtigen Aspekte bewirken.

Verlagerung des Planungsprozesses an die Informationsquellen – Planung und Forecasting werden aus den Controllingbereichen heraus an die Informationsquellen im Unternehmen verlagert und dort eigenverantwortlich durch die operativ verantwortlichen Mitarbeiter direkt und unmittelbar wahrgenommen. Trotz der Einbindung von mehr Planern wird sich der Planungsaufwand insgesamt verringern. Die hohe Zahl der Beteiligten und die Fokussierung auf wenige, aber wichtige Kennzahlen, sowie der Zugriff auf alle relevanten Daten in einem zentralen Datenpool tragen zur Verbesserung der Planungsgenauigkeit und Zielidentifikation bei.

Standardisierung von Daten, Prozessen und IT-Verfahren – Mit Hilfe der Standardisierung von Daten, Prozessen und IT-Verfahren im Bereich der Planung wird eine deutliche Reduzierung der Aufwände und Zeiten bei gleichzeitiger Erhöhung der Zuverlässigkeit und Flexibilität der Unternehmensplanung erreicht werden.

Unternehmensweite Nutzung einheitlicher IT-Planungssysteme – Die unternehmensweite Nutzung eines einheitlichen IT-Planungssystems mit einem konsistenten Datenpool ermöglicht die Integration aller Beteiligten in den Geschäftsablauf der Planung und sichert somit Aktualität und Zuverlässigkeit der Informationen.

Integration verschiedener IT-Systeme – Haupteigenschaften der aktuellen IT-Planungssysteme sind deren Integration in die bestehende Anwendungslandschaft und hier vor allem die flexible Anbindung vorgelagerter Systeme aus dem Finanz- oder allgemeiner Enterprise Resource Planning (ERP) Bereich.

Im Folgenden werden diese zehn Elemente im Detail vorgestellt.

4.1 Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswerts

Im Zuge der Shareholder Value Diskussion (nach/um Rappaport) wurde auch die Unternehmensplanung sehr stark von dieser Sichtweise beeinflusst. Als Folge wird die Planung von Unternehmen, aber auch die von Geschäftsbereichen und Geschäftsfeldern immer stärker am Kapitalmarkt ausgerichtet. Damit wird der Forderung nach erhöhter

Transparenz des Unternehmens für die Märkte auch in der Unternehmensplanung Rechnung getragen.

Ergebnis dieses Trends ist die verstärkte Nutzung von Konzepten wie zum Beispiel den von Stern Steward eingeführten Economic Value Added (EVA®) oder Market Value Added (MVA). Dank ihrer sehr guten Eignung zur Beurteilung von Handlungsalternativen innerhalb von ganzen Unternehmen, aber auch einzelner Bereiche, Geschäftsfelder und Produkte bis hin zu Projekten, bestimmen diese zunehmend auch die internen Steuerungsgrößen. Der Kapitalmarkt gewinnt somit Einfluss auf die internen Zielgrößen des Unternehmens, indem er zunehmend die Mindestzielwerte für die interne Steuerung des Unternehmens bestimmt.

Im Rahmen der Deregulierung und Globalisierung der Finanzmärkte haben sich diese wertorientierten Größen (EVA®, MVA) als Standards durchgesetzt. Sie ermöglichen den Anlegern und Analysten, verschiedenste Unternehmen hinsichtlich ihrer Attraktivität als Investitionsobjekt zu vergleichen. Die Standardisierung hilft dabei, zu einer objektiven Beurteilung der Anlagealternativen zu kommen.

Die hohe Liquidität der Kapitalmärkte ermöglicht und erleichtert vielen Unternehmen die Kapitalaufnahme. Zugleich führten die Liberalisierung der Finanzmärkte mit den nahezu uneingeschränkten internationalen Kapitalströmen und den stetig sinkenden Transaktionskosten zu einer wesentlich verstärkten Marktdynamik und Kapitalfluktuation. Schon geringe Zweifel an den Zukunftsaussichten eines Unternehmens führen heute zum Abzug großer Geldmengen aus einer Gesellschaft und zur Reinvestition in andere, zur Zeit als unterbewertet erscheinende Optionen.

Daher steht und fällt die erfolgreiche Nutzung der Kapitalmärkte für ein Unternehmen mit der Fähigkeit, seine Erfolgspotenziale glaubhaft dem Finanzmarkt zu kommunizieren und diese nachweislich zu realisieren. EVA® und andere Wert-Kennzahlen ermöglichen dabei eine exaktere Darstellung des eigenen Erfolgs. Sie sind gleichzeitig Nachweis einer Shareholder-orientierten Unternehmensführung. Kapitalgeber erhalten die für sie relevanten, zukunftsgerichteten Informationen zur Beurteilung der zukünftigen Leistungsfähigkeit. Für das Unternehmen selbst stellen marktorientierte Kennzahlen geeignete Größen zur internen Steuerung dar. Gerade in global agierenden, komplexen Unternehmen sind sie meist geeigneter als traditionelle Kennzahlen, wie Umsatz oder Gewinn.

Klassische Betrachtung		Ganzheitliche wertorientierte Betrachtung
Von der „manipulierbaren“ Gewinn- und Ergebnisermittlung	zu →	Zahlungsstromorientierter/ Free Cashflow-bezogener Performancegestaltung
Von defensivem Vermögenssicherungsdenken	zu →	Offensiver kapitalmarktorientierter Vermögens- und Wertsteigerung
Von einseitigem Restrukturierungs- und Kostensenkungsdenken	zu →	Profitablem Wachstums- und Unternehmensentwicklungsdenken
Von der strikten Trennung zwischen interner und externer Rechnungslegung	zu →	Zukunftsorientierter Rechnungslegung auf einer einheitlichen Datenbasis
Von Kosten- und Ergebnisverursachungsdenken	zu →	Aktiver Beeinflussung von Leistungs-, Kosten-, Ergebnis- und Werttreibern

Abbildung 4.1 Der neue Bezugsrahmen wertorientierter Unternehmensführung[1]

Gleichzeitig mit der zunehmenden Bedeutung des Unternehmenswerts und der Hinwendung zu Steuerungsgrößen aus der wertorientierten Unternehmensführung, ergibt sich eine Änderung des Bezugsrahmens der Unternehmensplanung und -steuerung. Die bisherige, klassische Betrachtung war dabei von einer Konzentration auf vergangenheitsbezogene Ergebniskennzahlen und einem defensiven Sicherungsdenken für bestehendes Vermögen geprägt. Internes und externes Rechnungswesen waren strikt getrennt und der Fokus bei der Kostensteuerung war auf Kostensenkungen gerichtet und durch ein starkes Verursachungsdenken bestimmt. Demgegenüber verlagert sich das Denken und Handeln zukünftig stark in Richtung der Beeinflussung zukünftiger Werttreiber und Erfolgskennzahlen. Cashflow-Größen lösen dabei die bisherigen Erfolgskennzahlen ab. Das interne und externe Rechnungswesen wächst zusammen und bietet eine einheitliche Basis für die Unternehmenssteuerung. Neben die Finanzkennzahlen treten weitere nicht-monetäre Größen und bilden gemeinsam die Grundlage eines Werttreibersystems zum aktiven Beeinflussen von Leistungen, Kosten und Ergebnissen mit dem Ziel der Steigerung des Unternehmenswerts (Abbildung 4.1).

1. Vgl. Controller Verein e.V.: Wertorientierte Unternehmensführung. 2001.

Mangelnde Transparenz, oder fehlendes Vertrauen in die prognostizierte Entwicklung werden am Markt mit einer Risikoprämie, die in einem Kursabschlag resultiert, quittiert. Der Wert des Unternehmens sinkt und damit auch seine Attraktivität für die Anleger. Im Bereich der Unternehmensübernahmen verschlechtert sich somit nicht nur der Wert der eigenen Aktien als Transaktionswährung. Die niedrige Bewertung kann das Unternehmen auch zu einem Kandidaten für eine Übernahme machen.

Eine zu hohe Bewertung des Unternehmens beruht dagegen auf zu optimistischen Erwartungen des Markts, die oftmals früher oder später enttäuscht werden. Dies wiederum wirkt sich negativ auf das Anlegervertrauen aus und führt zu einer erhöhten Risikoprämie in Form eines Abschlags auf den Aktienkurs.

In letzter Konsequenz kann die fehlende Ausrichtung auf den Unternehmenswert zu einer Beeinträchtigung eines ganzen Markts führen. So werden die deutschen Unternehmen im internationalen Bereich heute noch als zu wenig Shareholder-orientiert angesehen. Deutsche Unternehmen rangieren hier in Europa deutlich hinter Großbritannien und Skandinavien. Dabei werden vor allem die vielen traditionellen Industriebetriebe als nur „mangelhaft transparent" bewertet. Das kann internationale Investitionen fernhalten und damit beispielsweise den Aufschwung aus einer Rezession erschweren. Dies wird noch verstärkt durch die deutsche Rechnungslegung, die zu wenig offen und transparent ist und die Unternehmen somit nicht zu einer größeren Transparenz anhält.

Zukünftig müssen sich erfolgreiche Unternehmen verstärkt am Unternehmenswert-Gedanken ausrichten und sich konsequent an den von den Investoren geforderten wertorientierten Größen ausrichten.

4.2 Verknüpfung der Strategie mit den operativen Zielen

In der Zukunft etablieren erfolgreiche Unternehmen ganzheitliche, ausgewogene Planungs- und Steuerungssysteme. Diese beinhalten alle den nachhaltigen Unternehmenserfolg beeinflussende Größen und verknüpfen strategische mit operativen Zielen. Sämtliche Kennzahlen sind dabei über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge miteinander verknüpft. Die Planung und Steuerung der monetären Ziele (z.B. Vorsteuerergebnis) wird durch nicht-monetäre Faktoren (z.B. Aus-

schussquote und Kundenzufriedenheit) komplementiert. Möglichen Wechselwirkungen zwischen der Erzielung kurzfristiger Erfolge zu Lasten zukünftiger Erfolgspotenziale kann so frühzeitig begegnet werden.

Ganzheitliche Steuerungssysteme

Waren in der Vergangenheit sogenannte harte, monetäre Faktoren ausschlaggebend für die Steuerung und den Erfolg von Unternehmen, sind heute verstärkt auch weiche, nicht materielle Faktoren für den Erfolg und die Beurteilung des langfristigen Potenzials und der Innovationskraft entscheidend. Unternehmen müssen sich zukünftig stärker der Planung und Steuerung solcher weicher Faktoren widmen. Planungssysteme werden daher in zunehmendem Maße immaterielle Größen über entsprechende Indikatoren messbar abbilden. Die in den traditionellen Systemen enthaltenen primär monetären Größen werden mit den nicht-monetären Werten in Verbindung gesetzt und deren Wechselwirkungen abgebildet. Vor allem im Bereich der strategischen Planung wird sich der Schwerpunkt von der Planung finanzieller Größen, als Indikator der bisherigen Leistung, auf die Beeinflussung der langfristigen Erfolgspotenziale, der Steuerung des sogenannten intellektuellen Vermögens, verlagern.

Balanced Scorecard

Ein stark diskutierter und dennoch bereits von vielen Unternehmen umgesetzter Ansatz zur Gestaltung eines solchen Steuerungssystems ist die von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard. Ihr Hauptziel besteht in der Steuerung der Strategieumsetzung, also der Verbindung von langfristigen Zielen und operativem Handeln. Sie nutzt vier Perspektiven, für die sie wenige wichtige Kennzahlen quantifizierbar definiert (Abbildung 4.2).

Die Kennzahlen der Finanzperspektive entsprechen dabei den in der traditionellen Planung genutzten Größen wie ROI, EVA®, Umsatzwachstum etc. Ergänzt werden diese durch Steuerungsparameter für die Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive. Die Kundensicht kann dabei beispielsweise durch Angaben zu Marktanteilen, Kundengewinnung und Kundenzufriedenheit dargestellt werden. Auf der Prozessseite werden häufig Durchlaufzeiten, Ausschussquoten und Ähnliches verwendet. In der Mitarbeiterperspektive werden schließlich Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität oder Fluktuation als Steuerungsgrößen definiert.

Die Kennzahlen der vier Dimensionen werden über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in Verbindung gesetzt. Über diesen Mechanismus können die Auswirkungen operativer Maßnahmen auf die langfristigen Erfolgspotenziale ermittelt und somit ihr zukünftiger Beitrag zum Unternehmenserfolg dargestellt werden. Den Kosten geplanter operativer Maßnahmen wird deren zukünftiger Erfolgsbeitrag gegenübergestellt. Gerade dieser Effekt ist in traditionellen Planungssystemen häufig nicht ausgeprägt.

Abbildung 4.2 Perspektiven der Balanced Scorecard[2]

Die Wirkung geplanter Maßnahmen auf die strategischen Ziele ist den im operativen Geschäft verwurzelten Managern oft nicht bekannt. Entsprechend fehlt die Grundlage zur bewussten und somit im positiven Sinn effektiven Beeinflussung dieser Ziele.

Nehmen wir das Beispiel eines pharmazeutischen Unternehmens, welches ein innovatives und deutlich differenziertes Präparat auf den Markt bringen wollte. Der strategische Plan zielte darauf ab, mit einer entsprechenden Produktionskapazität und abgestimmter Vermarktung den Umsatz des Unternehmens um 50 Prozent und den Gewinn um 70 Prozent zu steigern.

2. Kaplan (1996)

Das Unternehmen hat mit der Markteinführung dieses Produkts die gesteckten Ziele nicht erreicht. Ursache für den Misserfolg war eine mangelnde Abstimmung der strategischen mit der operativen Planung. In deren Verlauf sind die ursprünglich in der Langfristplanung vorgesehenen Ressourcen für Produktion deutlich reduziert worden, ohne dies mit der strategischen Planung abzugleichen.

Das Medikament wurde so mit einer gegenüber der strategischen Planung stark verminderten Produktionskapazität in den Markt eingeführt. Der Umsatz des Produktes stieg nach der Markteinführung rasant an, genau wie in der strategischen Planung angenommen. Die Nachfrage überstieg damit die lieferbare Menge deutlich. Dem Unternehmen entstanden durch die mangelhafte Verknüpfung der strategischen und operativen Planung Opportunitätskosten von etwa USD 10 Milliarden in Form entgangener Umsätze.

Der Skandia Navigator als Beispiel eines ausgewogenen Steuerungssystems

Ein bekanntes Beispiel für ein ganzheitliches, ausgewogenes Planungssystem ist der Skandia Navigator. Dieser wurde speziell mit dem Ziel erstellt, eine nachhaltige positive Entwicklung des Unternehmens durch die Steuerung auch der nicht-finanziellen Erfolgsfaktoren zu gewährleisten.

Dazu wurden in dem Modell fünf Dimensionen betrachtet (Abbildung 4.3). Die Finanzperspektive wird dabei auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen. Alle Bemühungen zur Realisierung der Ziele in anderen Dimensionen müssen sich letztendlich in finanziellem Erfolg niederschlagen. Traditionell ist der Finanzbereich derjenige, der in allen Unternehmen gut ausgeprägt ist.

Beziehungen zu und Kenntnisse über die Kunden und deren Geschäft, sowie die daraus resultierenden Geschäftsmöglichkeiten sind Inhalt der Kundenperspektive.

Das Fundament dieses Kennzahlen-Hauses bildet die Erneuerungs- und Entwicklungsperspektive. Neben Informationen darüber, wie gut sich das Unternehmen durch Mitarbeiterentwicklung und neue Produktentwicklungen auf die Zukunft vorbereitet, kommen Kennzahlen hinzu, die die Fähigkeit beschreiben, sich von der Vergangenheit zu lösen und neu auszurichten. Zu diesen gehören Produkterneuerungszyklen, Ausstieg aus schrumpfenden Märkten und andere strategische Maßnahmen. Möglichkeiten und Potenziale im Bereich des angewand-

ten Know-hows, in Form von Produktionsverfahren, Innovationsleistungen im Marketing und Ähnlichem werden in der Prozessperspektive abgebildet.

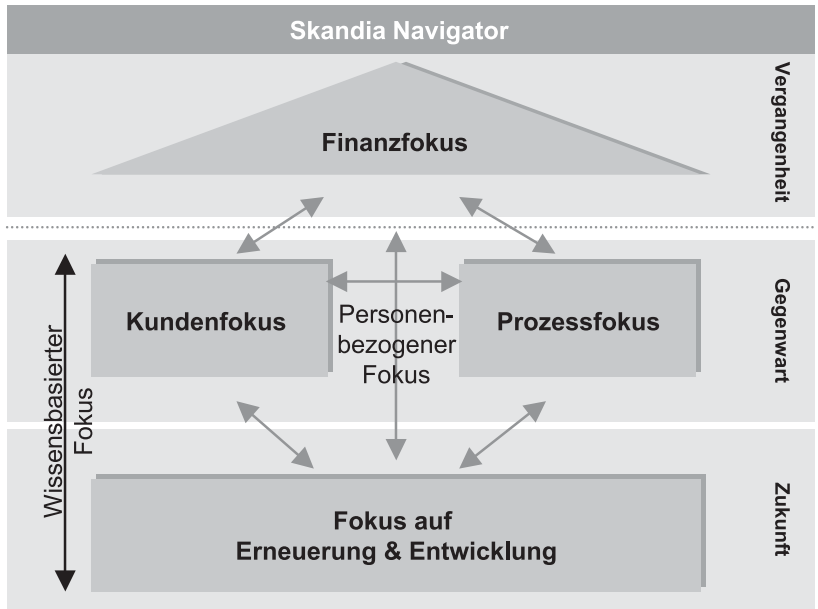


Abbildung 4.3 Das Intellectual-Capital-Modell von Skandia[3]

Das fünfte Element, die Mitarbeiterperspektive, setzt sich aus den Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zusammen. Dieses Humankapital ist für den langfristigen Erfolg entscheidend. Ebenso wie die übrigen nicht-monetären Größen werden sie in den klassischen Planungs- und Steuerungssystemen größtenteils nicht erfasst. Aufgrund ihrer enormen Bedeutung wird Effiziente Planung diese strategischen Kennzahlen berücksichtigen und mit der operativen Planung und Steuerung verknüpfen.

Für alle Dimensionen des Modells werden die wesentlichen Kennzahlen und deren Zielwerte definiert. Alle Größen in diesem Modell sind quantifizierbar. Maßnahmenpakete zur Erreichung der Ziele werden geplant und deren erforderlicher Ressourceneinsatz dargestellt. Durch die Verfeinerung und das quantifizierbare Herunterbrechen wird die Verbindung von langfristigen Zielen und Maßnahmen zur operativen Ebene gewährleistet.

3. Edvinsson (1997)

Rückkopplung zur Strategie

Neben dem Informationsfluss aus der strategischen zur operativen Ebene ist eine Feedback-Schleife zwischen kurz- und langfristiger Planung zunehmend wichtig. Mit steigender Dynamik, Komplexität und Unsicherheit steigt auch der Bedarf, die strategische Planung fortlaufend aktuell zu halten. Die regelmäßige Analyse der operativen Forecasts und deren Anwendung auf die Unternehmensstrategie ist ein Vorgang, der zukünftig häufiger durchgeführt werden wird. Die bisherigen Zyklen, Planungszeiträume und Detaillierungen stellen in der heutigen Unternehmenswelt keine adäquaten Vorgehensweisen mehr dar:

> *Many companies have experienced how a detailed strategy originally conceived as a* plan *becomes obsolete in no time. Market developments raced ahead of it before the planning horizon was reached. The three-year plan became a one-year plan instead. So numerous companies have already felt it imperative to concentrate on more basic objectives.* The Mission*: 'Why are we in business? What would be missing from the market if we weren´t around?'* The Vision*: 'Where will our company be in ten years? What products will be offered?'*[4]

Das Herunterbrechen strategischer Kennzahlen auf die operative Ebene im Top-down-Prozess der Zieldefinition ist daher ein essentieller Bestandteil der Effizienten Planung. Ebenso bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die Verdichtung der Forecast-Werte im Bottom-up-Prozess bis zur Ebene der strategischen Ziele. Die Kombination beider Elemente und deren wiederholte Anwendung in einem kontinuierlichen Prozess bildet einen ganzheitlichen Regelkreis. Erst dieser sichert die Ausrichtung des Unternehmens auf die strategischen Ziele und somit den langfristigen Erfolg.

4.3 Ablösung des Budgets und Relativierung der Ziele

Der Wert eines börsennotierten Unternehmens ist heute stark abhängig von dessen Fähigkeit, Erwartungen der Märkte bezüglich des Erreichens von Unternehmenszielen und deren Umsetzung zu erreichen bzw. zu übertreffen. Relativ geringe Abweichungen von vorhergesagten Zielgrößen können an den Börsen Milliardenwerte vernichten. Die

4. Jensen (1999)

Ausprägung solcher Zielgrößen ist vielfältig. Zu den Bekanntesten gehören sicherlich Größen wie EBIT, EPS, Cash Flow und EVA®. Sie alle sind Resultate des Zusammenspiels vieler Einzelfaktoren im Unternehmen. Um die am Markt kommunizierten Ziele zu erreichen, müssen diese im Unternehmen über die gesamte Organisation in einem Zielsystem dargestellt und das Zusammenspiel der Komponenten berücksichtigt werden. Solche monetären Ziele müssen mit Maßnahmenplänen zu deren Erreichen unterlegt sein. In der Unternehmensplanung wird für alle Teile des Unternehmens festgelegt, wer welches Ziel mit welchem Einsatz erreichen soll und wie alle Komponenten gemeinsam zum Unternehmenserfolg führen.

Die Rolle des Budgets

Eine besondere Rolle kommt in diesem System dem Budget zu. Budgets können als Übersetzung von Maßnahmen und Zielen in monetäre Größen betrachtet werden. So steht dem Ziel, Produkte zu bestimmten Preisen zu veräußern, ein entsprechendes Erlösbudget gegenüber. Maßnahmen zum Aufbau oder zum Betrieb von Produktionskapazitäten werden in Investitions- beziehungsweise Kostenbudgets übersetzt. In aller Regel ist mit der Festlegung solcher Budgets auch der Anspruch an den Budgetverantwortlichen geknüpft, die Maßnahmen mit dem geplanten Budget umzusetzen. In diesem Sinne entspricht die Budgetplanung einer Zieldefinition im Unternehmen.

Die persönliche Identifikation der Beteiligten mit den Unternehmenszielen ist elementar für deren Erreichung. Aus diesem Grund knüpfen viele Unternehmen einen Teil des Gehalts ihrer leitenden Mitarbeiter an die Realisierung dieser Ziele, die in der Regel als Budgetvorgaben definiert sind. Entsprechend hat die Budgetplanung eher den Charakter eines Vereinbarungs- und Verhandlungsprozesses denn den einer Vorschaurechnung.

Im Ergebnis verliert jedoch der Budgetierungsprozess dabei an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. So hat Jack Welch, der ehemalige CEO von General Electric gesagt: „The budget is the bane of corporate America [...] an exercise in minimalization. You're always trying to get the lowest out of people, because everyone is negotiating to get a lower number." Jan Wallander, ehemaliger CEO der Svenska Handelsbanken, hat seine Enttäuschung über den Prozess in folgende Worte gefasst: „As soon as you introduce a budget, the aim is to beat the budget."

Der wirtschaftlichen Logik folgend, versuchen die Mitarbeiter ihren eigenen Nutzen, ausgedrückt durch ihr Gehalt, zu maximieren, indem sie die persönlichen Ziele möglichst niedrig ansetzen. Für die Budgets heißt dies, im Falle von Kostenpositionen werden diese tendenziell zu hoch und im Falle von Erlösposten zu niedrig geplant.

Der Budgetierungsprozess wird zu einem System mehrerer Bottom-up- und Top-down-Zyklen. Im ersten Schritt wird im Rahmen der Bottom-up-Planung ein Puffer in die Positionen eingeplant, der die spätere Realisierung, sprich die Einhaltung des Budgets vereinfacht. Als Lerneffekt erfolgt im nächsten Jahr eine Kürzungsrunde, die wiederum mit Verzögerung im Bottom-up-Prozess zur Planung weiterer Puffer führt. Im Endeffekt gleicht der Budgetierungsprozess mehr einem politischen Spiel, in dem der Geschicktere gewinnt, als einer möglichst realistischen Planung zum Erreichen der Unternehmensziele.

Fehlende Flexibilität klassischer Budgets

Die Budgetplanung hat aber noch eine weitere kritische Eigenschaft. Sie erweist sich als sehr langwierig und unflexibel. Die Änderung der Budgets als Reaktion auf Veränderungen im Unternehmensumfeld erfordert eine Vielzahl von Zielanpassungen. Diese sind aufgrund der persönlichen Interessenlage der Beteiligten stets sehr aufwändig und mit den bereits oben beschriebenen Problemen behaftet. Da es sich, gerade in größeren Unternehmen, bei der Budgetierung um einen sehr weitverzweigten Prozess handelt, der ein hohes Maß an Zeit und Ressourcen fordert, wird er traditionell nur einmal jährlich durchlaufen.

Es ist daher folgerichtig, dass viele Unternehmen sich sehr schwer tun, innerhalb eines Geschäftsjahrs Änderungen konsistent in sämtliche Pläne und Budgets einzuarbeiten. Schlimmer noch, die Festlegung von Zielen in Form von absoluten Budgetgrößen kann negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben. Nehmen wir an, für einen Produktionsbereich ist ein bestimmtes Kostenbudget festgelegt worden, welches auf Grundlage bestimmter Absatzerwartungen definiert wurde. Müssen nun die Umsatzerwartungen im Laufe des Jahre nach unten revidiert werden, ist die Abbildung dieses Effekts auf das Produktionskostenbudget, wie oben erläutert, schwierig. Wenn diese Anpassung nicht erfolgt, verursacht der Produktionsbereich in unserem Beispiel möglicherweise für die Situation zu hohe Kosten und verhindert damit die Erreichung der Ergebnisziele des Unternehmens. Die individuelle Zielsetzung der Produktionsbudgeteinhaltung ist hiervon jedoch nicht betroffen. Diese wird nach wie vor erreicht werden.

Während der Produktionsleiter, in unserem Beispiel isoliert betrachtet, richtig handelt – er verursacht maximal so hohe Kosten, wie es seiner Zielvereinbarung entspricht („beat the budget") – werden andere Zielsetzungen, das Ergebnisziel auf Unternehmensebene, hiervon negativ beeinflusst. Das Ziel und damit ein wesentlicher Teil des Steuerungssystems des Unternehmens wird unterlaufen.

Versucht das Management diesem Effekt durch pauschale Kürzungen zu begegnen, so hat das einen starken negativen Effekt sowohl auf die Akzeptanz der daraus resultierenden Budgets als Ziel, als auch auf die Motivation, diese zu erreichen. Darüber hinaus treffen pauschale Kürzungen alle Bereiche und sind nicht maßnahmenbezogen. Das anfangs abgestimmte System von Maßnahmen und deren Abbildung in den Budgets zerfällt.

Verstärkt wird dieser Effekt durch die, in vielen Planungssystemen fehlende Abbildung der Planungsannahmen und der Zusammenhänge in Form von Geschäftsmodellen. Diese sind zwar im Planungsprozess implizit vorhanden, jedoch wegen der fehlenden expliziten Abbildung im System stehen solche Informationen für spätere Budgetanpassungen nur selten zur Verfügung. In Folge dessen werden Budgetwerte angepasst, das zugrunde liegende Maßnahmengerüst oftmals nicht. Im Endeffekt konzentriert sich eine Vielzahl der Betroffenen auf die Einhaltung von Budgets und nicht auf die Umsetzung notwendiger Maßnahmen, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Trennung von Forecast und Zielen

Um diese negativen Effekte zu beseitigen, wird sich die Rolle des Budgets im Rahmen der Effizienten Planung wandeln. Dem Leitsatz „beat the competitor, not the budget" folgend, verliert das Budget die Funktion einer Zielvereinbarung. Letztere wird ersetzt durch Ziele in Form relativer Kennzahlen oder Benchmarks.

In obigem Beispiel des Produktionsbereichs würde das durch die Vereinbarung eines Stückkostenziels erreicht werden. Die Veränderung der geplanten Absatz- und in der Folge der Produktionsmengen hat auf dieses Ziel keinen direkten Einfluss, es bleibt nach wie vor aktuell.[5]

Im Rahmen des Forecast-Prozesses werden die Auswirkungen solcher Änderungen der Absatz-/Produktionsmengen auf die Budgets ermittelt. Das Budget wird so zum Ergebnis der Ist-Erwartungsrechnung

5. In unserem Beispiel gehen wir der Einfachheit halber von einer linearen Kostenfunktion aus.

und stellt die zu erwartende Verwendung der Ressourcen und die damit erzielten Ergebnisse auf monetärer Ebene dar.

Diese Entkopplung von Zieldefinition und Budget befreit Letzteres von dem Ballast des Zielvereinbarungsprozesses. Die Beteiligten werden in die Lage versetzt, Budget-Forecasts ohne Rücksichtnahme auf persönliche Zielsetzungen zu ermitteln. Das in der Vergangenheit oft anzutreffende Phänomen des „wishful thinking", des Festhaltens an den als persönliches Ziel vereinbarten Werten, zum Teil wider besseres Wissens, wird vermieden. Die Zuverlässigkeit der Daten steigt deutlich an. Die Abbildung der Planungsannahmen und des Zusammenspiels verschiedener Größen im Geschäftsmodell helfen, Auswirkungen von Änderungen zu analysieren und diese konsistent in die Budgets einzuarbeiten. Der Forecast-Prozess wird zusätzlich beschleunigt.

Nutzung relativer Ziele

Demgegenüber wird mit der Vereinbarung relativer Zielgrößen deren Gültigkeitsdauer verlängert. In einer Welt, die durch ständig zunehmende Dynamik gekennzeichnet ist, müssen Ziele so definiert werden, dass sie diese Veränderungen aufnehmen und sich automatisch anpassen. Benchmarks und relative Zielgrößen sind hierfür geeignete Mittel.

Bei relativen Größen werden Kennzahlen mit ihren eigenen Einflussgrößen in Beziehung gesetzt. Der Einfluss von Änderungen dieser Treibergrößen kann im Forecast einfach ermittelt werden. Typische Beispiele solcher Kennzahlen sind Kosten oder Deckungsbeiträge pro Stück, Umsatz pro Mitarbeiter, etc. Während die klassische Festlegung eines absoluten Ziels, wie der eines fixen Produktionskostenbudgets, die manuelle Anpassung dieser Planung bei Änderung der Produktionsmenge erfordert, ist ein manueller Eingriff im System relativer Zielgrößen nicht notwendig. Die Zielfunktion bleibt konstant. Sie ist ebenso wie die Treibergröße im Planungssystem hinterlegt. Die Analyse der Änderungen erfolgt durch automatischen Abgleich beider Größen im System.

Am Beispiel des schwedischen Finanzdienstleisters Skandia kann man sehen, wie ein solches Modell erfolgreich implementiert werden kann:

- Die klassische Definition eines Ertragsziels für eine Niederlassung beispielsweise wurde ersetzt durch die relative Größe: Ertrag pro Kunde.

- Der Umsatz wird betrachtet in Relation zur Größe der Niederlassung: Umsatz pro Mitarbeiter.
- In einem zweiten Schritt wurden Benchmarks zur Definition des Zielkorridors dieser Kennzahlen verwendet: Ziel ist es, zu den besten der Gruppe zu gehören.

So wird gewährleistet, dass jeder Bereich versucht, das Optimum zu erreichen, wobei sich das als absolute Zahl möglicherweise im Zeitablauf durch Änderungen des Unternehmensumfelds deutlich ändern kann.

Nutzung prozessbasierter Modelle und Benchmarks

Durch die prozessbezogene Definition der Treibergrößen gelingt es, funktionsbereichsübergreifende Zusammenhänge im Geschäftsmodell abzubilden. Prozessübergreifende Verbindungen werden über die Verknüpfung verschiedener Treibergrößen berücksichtigt. Das Modell hilft den Beteiligten, die Zusammenhänge verschiedener Ziele zu erkennen und Wechselwirkungen abzuschätzen. Das Verständnis der Abläufe und deren Zusammenspiel bei der Erreichung der Unternehmensziele wird transparent. Mögliche Wechselwirkungen bei der lokalen Optimierung in anderen Bereichen können frühzeitig erkannt und vermieden werden.

Ein weiterer Vorteil der Abbildung von Geschäftsmodellen in Zusammenhang mit relativen Zielen ist die mögliche Automatisierung weiter Teile des Forecast-Prozesses und die Verwendung der Modelle im Rahmen von Szenarioanalysen. Durch die rechnerbasierte Ableitung vieler Werte aus wenigen Schlüsselgrößen gelingt es, mit der Abschätzung einer kleinen Zahl von Inputdaten, die Auswirkungen auf die Budgets zu berechnen.

Benchmarks können sowohl auf unternehmensinternen, als auch übergreifenden Größen aufbauen. Auch hier lassen sich ehemals fix definierte Kennzahlen so festlegen, dass Umweltänderungen automatisch berücksichtigt werden. Die an den Kapitalmärkten stark beachteten Wachstumsziele sind ein solches Beispiel. Das Ziel eines absoluten Umsatzwachstums wird ersetzt durch die Aufgabe eines prozentual höheren Wachstums als das des Marktes oder der Hauptmitbewerber. Sollte sich das Marktwachstum später gravierend von den ursprünglichen Annahmen unterscheiden, wie in vielen Bereichen der New Economy zu beobachten gewesen ist, bleibt das Ziel nach wie vor sinnvoll und gültig. Eine manuelle Anpassung ist nicht notwendig. Sie findet automatisch statt.

Zusammenfassung

Mit Hilfe relativer Ziele und der Entkopplung von Zielsetzung und Budget ist es somit möglich, zum einen den Forecast-Prozess deutlich zu beschleunigen und gleichzeitig die Qualität und Zuverlässigkeit der Daten zu verbessern. Zum anderen gelingt es, in Zeiten zunehmender Dynamik und ständiger Veränderungen, Ziele zu vereinbaren, die sich ändernden Bedingungen anpassen und über relativ lange Zeiträume Bestand haben.

4.4 Planung als kontinuierlicher Prozess der Ist-Erwartungsrechnung

Schnelligkeit und Reaktionsfähigkeit, sowie das Bereitstellen einer zuverlässigen Informationsbasis für Entscheidungen werden zu den Hauptmerkmalen der Effizienten Planung.

Die hinreichend genaue Vorhersage und operative Planung für einen Zeitraum von bis zu 18 Monaten ist im heutigen Umfeld nicht mehr möglich. In vielen Fällen sind Pläne schon veraltet, bevor sie verabschiedet sind. Der jährliche Planungsprozess hat ausgedient. Er wird ersetzt durch ein System kontinuierlicher Planung, der ständigen Beobachtung der Märkte und der unmittelbaren Reaktion auf Veränderungen. Die Gültigkeit der eigenen Erwartungen, die Angemessenheit der geplanten Maßnahmen und deren Wirkung wird fortlaufend überprüft und bei Bedarf angepasst. Generell gilt, je mehr Zeit Unternehmen haben, um auf Ereignisse zu reagieren, desto größer sind die Möglichkeiten des Managements, die optimale Entscheidung zu treffen. Die Verfügbarkeit aktueller Informationen hilft, „Schnellschüsse“ als Reaktion auf eine mangelhafte Datenbasis zu vermeiden.

Zeitnahe Aktualisierung

Im Rahmen eines kontinuierlichen Planungsprozesses werden Ereignisse und Veränderungen fortlaufend auf ihre Bedeutung für das Unternehmen geprüft und die Auswirkungen im Forecast abgebildet. Die Rückkopplung dieser Informationen aus Forecast und Analyse zur Zieldefinition und strategischen Planung erfolgt ebenfalls fortlaufend. Auf diese Weise stellt das Unternehmen sicher, jederzeit über aktuelle Forecasts und Zieldefinitionen zu verfügen. Das Unternehmen kann so schnell auf sich ändernde Bedingungen reagieren (Abbildung 4.4).

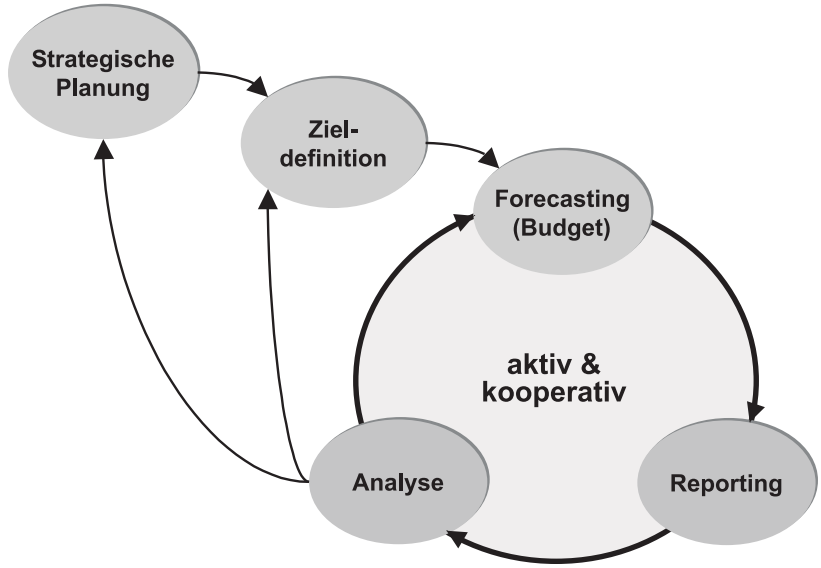


Abbildung 4.4 Planungskreislauf

Kurze Forecast-Zyklen liefern aktuelle Informationen über die zukünftige Leistung und dienen als Basis des Steuerungssystems:

> *No one can predict the future, but one can be prepared to react quickly and to understand early-on the effects of unexpected events and their direct impact on business by constantly checking and reporting on that information.*[6]

Dem Budget als Ergebnis der Ist-Erwartungsrechnung kommt in diesem System die Rolle eines Orientierungs- und Frühwarnsystems zu. Trends und deren Auswirkungen werden aktuell ausgewertet und dargestellt. Feedbackschleifen zur operativen Ziel- und strategischen Planung ermöglichen die ständige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung dieser Größen.

Forecast, Berichtswesen, Analyse und Maßnahmenplanung sind in diesem System eng miteinander zum Konzern-Berichtswesen (englisch: Corporate Reporting) verbunden. Dieses läuft im monatlichen Zyklus ab. Feedbackschleifen sichern die Aktualität der operativen Zielsetzung und der strategischen Planung.

Das Corporate Reporting ist als Bottom-up-Prozess organisiert, in dem die geplanten Maßnahmen und deren Ergebnis über das gesamte Un-

6. Maynard (2001)

ternehmen dargestellt werden (Abbildung 4.5). Ergänzt wird dieser durch die Top-down stattfindende Zieldefinition. Die aktuellen Richtwerte werden überprüft und den tatsächlichen Gegebenheiten angepasst.

Im Top down Target Setting werden die Ziele für das gesamte Unternehmen auf einzelne, kleine Unternehmenseinheiten heruntergebrochen. Im gegenläufigen Bottom-up-Forecasting werden Vorschauwerte der dezentralen Einheiten zu einer konsolidierten Erwartungsrechnung für das Gesamtunternehmen aggregiert. Das kontinuierliche Durchlaufen dieser eng verzahnten Prozesse sichert die Aktualität der Daten. Im Gegensatz zu den traditionell einmal jährlich stattfindenden Planungsprozessen muss der Gleichgewichtszustand von Zielen und Maßnahmen nicht über mehrfache Top-down-, Bottom-up-Zyklen erarbeitet werden. Dies reduziert die notwendigen Zeiten und sichert die Konsistenz der Planung über die Perioden hinweg. Planung und Berichterstattung stellen in diesem System eine Einheit dar. Planung wird zum Teil des täglichen Managements und verliert den Nimbus des einmal im Jahr stattfindenden, das Tagesgeschäft störenden Großereignis.

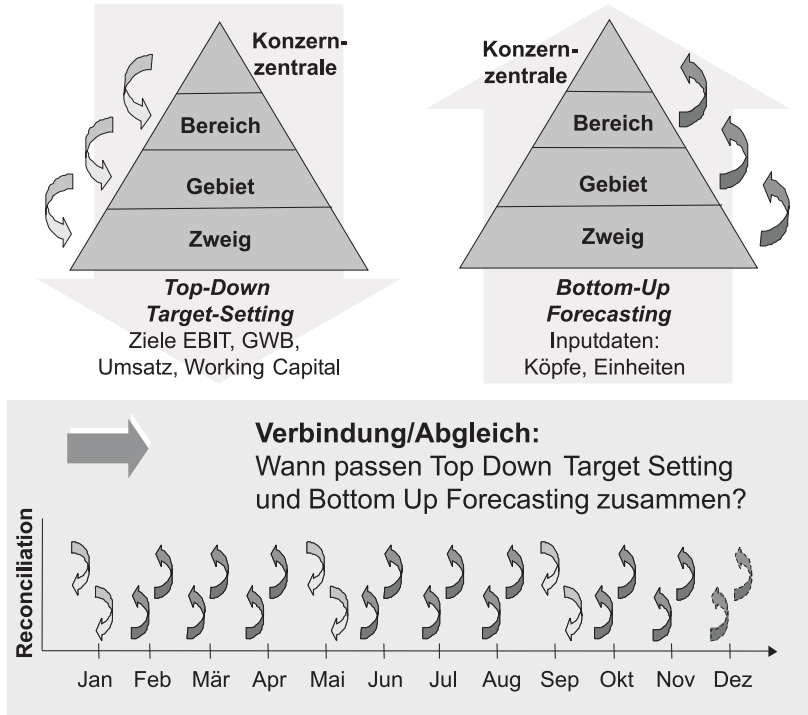


Abbildung 4.5 Abgleich von Top-down- und Bottom-up-Planung

> *I think it [things like the event on Sept. 11] heightens the need for the capability to forecast at a minute´s notice. This makes having a common understanding of what drives the business and having a system to quickly calculate very important.*[7]

Rollierender Forecast

Ein wichtiger Aspekt bei der Gestaltung des Konzern-Berichtswesen ist die Umsetzung eines rollierenden Forecast. Im Gegensatz zu den traditionellen Systemen löst sich dieser von der Fokussierung auf einen bestimmten Zeitpunkt, üblicherweise am Geschäftsjahresende. Stattdessen wird der Blick kontinuierlich auf die geplanten Maßnahmen und die erwartete Leistung während der nächsten 15 Monate gerichtet. Für jede Periode, die durchlaufen wird und somit aus der Planung herausfällt, wird eine neue Periode aufgenommen und der Horizont der Planung somit konstant gehalten.

Die mit der geschäftsjahresbezogenen Planung einhergehende Fokussierung auf das Periodenende, führte in der Vergangenheit oft zur fehlgerichteten Optimierung der kurzfristigen Budgetziele zu Lasten folgender Zeitabschnitte: Um das Budgetziel zu erreichen, werden den Kunden gegen Ende des Jahres vom Vertrieb Sonderkonditionen gewährt. Der negative Ergebniseffekt wird erst später sichtbar. Langfristig sinnvolle Maßnahmen werden aufgrund starrer Budgetgrenzen nicht umgesetzt. Projekte, die eine Rendite noch in der aktuellen Periode versprechen, werden wirtschaftlicheren, aber erst zukünftig wirkenden vorgezogen. Das Handeln richtet sich vornehmlich an den Zahlen und Zielen für das Geschäftsjahr, nicht aber an den langfristigen Ergebnissen aus – „beat the budget"-Denkweise.

Rollierende Planung verlagert die Konzentration der operativ Verantwortlichen auf die fortlaufende, langfristige Erfolgssicherung. Sowohl der Forecast, als auch der Zielsetzungsprozess gehen stets über die aktuelle Periode hinaus. Die Leistung wird nicht mehr für das Geschäftsjahr, sondern auch für die weiter in der Zukunft liegenden Zeitabschnitte vereinbart, gemessen und im Forecast abgeschätzt. Unterstützt wird dies durch die Ergänzung monetärer Ziele um nichtmonetäre, die langfristigen Erfolgspotenziale beeinflussende Kennzahlen.

7. Barnes (2001)

Forecast-Qualität als entscheidender Faktor

Von entscheidender Bedeutung für das reibungslose Funktionieren dieses Systems ist dabei ein stringentes Überwachen der Forecast-Qualität. In Form der Abweichungen der Forecasts zu bestimmten Zeitpunkten zum späteren Ist, wird über die Verknüpfung mit einem leistungsbezogenen Entlohnungssystem ein persönlicher Anreiz zur Qualitätssteigerung geschaffen. Die Zuverlässigkeit der Forecasts wird verbessert.

Analysen von Accenture zeigen, dass ohne eine Überwachung (Monitoring) die Qualität von Forecasts deutlich von dem Niveau abweicht, das notwendig ist, um eine verlässliche Basis für Managemententscheidungen zu bilden. So sind heute in Unternehmen selbst bei Kennzahlen wie dem EBIT, einer am Kapitalmarkt stark beachteten Größe, Abweichungen vom 30-Tage-Forecast zum Ist von über 50 Prozent zu beobachten.[8]

Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Konsistenz der Forecasts. Als Grundlage für die Ableitung von unternehmensweit konsistenten und damit effektiven Entscheidungen, werden die verschiedenen Vorschaurechnungen miteinander abgeglichen. Erst dies ermöglicht die geschlossene Darstellung der Unternehmensperformance und die Kommunikation zuverlässiger und stimmiger Daten.

Aktuelle Untersuchungen belegen auch die Bedeutung der Qualität der Vorschaurechnungen für den Kapitalmarkt. Sie weisen eine deutliche Korrelation der Zuverlässigkeit der Forecasts und der Aktienperformance von Unternehmen nach.[9]

Zusammenfassung

Die Planung wird im Unternehmen zu einem kontinuierlichen Prozess. Dieser liefert dem Management und den Anteilseignern ständig aktuelle, zuverlässige Informationen zum Stand und zur Entwicklung des Unternehmens. Das wird durch den rollierenden Horizont, die Abstimmung der Teilpläne, die Forecast-Qualität als eigenständigem Ziel für das Management und die Nutzung moderner Forecast-Verfahren realisiert. Die strikte Trennung von Budget und Zielvereinbarung vereinfacht den Forecast-Prozess und verbessert die Datenquali-

8. Accenture Studien – Im untersuchten Fall lagen die Abweichungen für den 30-Tage-Forecast beim EBIT in einem Bereich von 3 Prozent bis 76 Prozent.
9. Accenture (2001).

tät. Unternehmen verfügen damit über eine verlässliche Datenbasis für Entscheidungen der Unternehmensführung. Für die Shareholder sinkt, dank der Zuverlässigkeit der kommunizierten Vorhersagen, die Unsicherheit bei Investitionen in das Unternehmen. Der im Aktienkurs enthaltene Risikoabschlag verringert sich und hilft so, die Kapitalmarktbewertung zu verbessern.

4.5 Einbeziehung externer Interessengruppen in die Planung

In den letzten Jahren stieg die Zahl der externen Interessengruppen und deren Einfluss stark an. Damit sind auch immer mehr der für die Planung relevanten Informationen nicht mehr im Unternehmen selbst zu finden. Externe Quellen müssen in die Planung integriert werden. Planungssysteme sind nicht mehr nur unternehmensintern, sondern werden unternehmensübergreifend gestaltet.

Der Einfluss der Spezialisierung und Globalisierung

Mit der Konzentration auf ihre Kernkompetenzen, lagern Firmen alle nicht zu diesem Bereich zählenden Funktionen aus. Ziel ist es dabei, die vorhandenen Ressourcen auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und die auszulagernden Funktionen Spezialisten zu übertragen. Die erzielten Effekte sind die Flexibilisierung der Kosten, häufig verbunden mit Kosteneinsparungen und Qualitätsverbesserungen.

Auch die Kernprozesse des Unternehmens sind von diesem Trend betroffen. Durch die Auslagerung von Teilen der Produktion wird die Fertigungstiefe reduziert. Darauf folgend konzentrieren sich Unternehmen immer stärker auf bestimmte, klar definierte Ausschnitte der Wertschöpfungskette. Die Umfang der Informationen, der im Gesamtprozess entsteht und der nicht mehr im Unternehmen selbst vorhanden ist, wächst im Zuge dieser Entwicklung ständig an. Wichtige Informationen befinden sich nun im Bereich externer Interessengruppen.

Mit steigendem Wettbewerb nimmt die Zahl der Mitbewerber zu. Diese Entwicklung wird durch die Globalisierung der Märkte zusätzlich verstärkt. Ehemals lokale Anbieter sind nun auch auf internationalen Märkten präsent. Der Kunde hat die Auswahl zwischen Produkten verschiedenster, weltweit operierender Anbieter. Gleichzeitig werden die Märkte heterogener und die Erwartungen und Ansprüche der Kunden variieren erheblich. Für Unternehmen ergeben sich

hieraus neue Anforderungen. Traditionell in Massenproduktion hergestellte Produkte werden abgelöst durch speziell auf die Kundenwünsche zugeschnittene Waren und Dienstleistungen. Damit wird die Kenntnis über die Kundenwünsche und deren Entwicklung, sowie die Fähigkeit, auf diese zugeschnittene Produkte anbieten zu können, zu einem Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden kann. Markt- und Kundenkenntnisse sind überlebenswichtig.

Planung jenseits der Unternehmensgrenzen

Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen, beispielsweise durch Outsourcing, ist das Unternehen immer mehr auf externe Informationen angewiesen. Die Zahl der Interessengruppen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, steigt ständig weiter an. Erfolgreiche Unternehmen stellen sich dieser Herausforderung, indem sie die Planungssysteme unternehmensübergreifend gestalten und externe Datenquellen einbinden. Diese Gesellschaften verfügen somit jederzeit über aktuelle Informationen und sind in der Lage, Änderungen frühzeitig zu erkennen und die eigene Planung rechtzeitig anzupassen.

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette müssen die Pläne aller Beteiligten miteinander abgestimmt werden, damit die Teilpläne von den Lieferanten über die Produzenten bis hin zum Kunden konsistent sind. Die Planung wird aktueller und zuverlässiger, die Bewertung der Unternehmen steigt.

Ein gutes Beispiel hierfür ist die Zusammenarbeit von Wal-Mart und Procter & Gamble. Beide Firmen haben gemeinsam das Management und die Lagerhaltung von Pampers Windeln, einem Produkt, dessen Bedarf an Lagerfläche im Vergleich zum Warenwert groß ist, optimiert. Bis zur Reorganisation hielt Wal-Mart in seinem Distributionszentrum einen eigenen Vorrat an Pampers zur Versorgung der Läden. Ging dieser Bestand zur Neige, bestellte Wal-Mart bei Procter & Gamble Windeln nach.

Bei zu niedrigen Lagerbeständen gehen Umsätze und möglicherweise Kunden verloren, bei zu hohen Vorräten entstehen Kosten für die Lagerhaltung und die Lagermiete. Hinzu kommen hohe Aufwände für die Bestandsverwaltung selbst und die Gefahr, dass die Absatzplanung beider Seiten nicht abgeglichen ist, das heißt Unter- beziehungsweise Überkapazitäten bestehen.

In dem neu gestalteten Prozess übernimmt Procter & Gamble die Verantwortung für die Nachlieferung in das Distributionslager bei Wal-Mart. Durch den Zugriff auf die Auslieferungsdaten in den Läden ist es Procter & Gamble heute möglich, die Belieferung des Lagers bei Wal-Mart automatisch und punktgenau durchzuführen.

Procter & Gamble nutzt den neuen Prozess, um mit den besseren Informationen zur Abschätzung der Produktnachfrage seine Produktion und Logistik effizienter zu gestalten. Der kontinuierliche Informationsfluss ermöglicht Procter & Gamble das sehr frühzeitige Erkennen von Marktbewegungen und deren Berücksichtigung in der eigenen Planung. Anstelle unregelmäßiger und großer Pampers-Bestellungen tritt ein regelmäßiger Strom von kleinen Lieferungen.

Für Wal-Mart ergeben sich Einsparungen durch den Wegfall der Kosten für die Planung und Verwaltung der eigenen Pampers-Bestände. Des Weiteren konnte eine Verringerung der benötigten Lagerflächen erreicht werden, bei gleichzeitiger Reduzierung von Fehlbeständen. Inzwischen ist das Management der Lagerbestände so ausgefeilt, dass die Durchlaufzeit der Waren durch die Distributionslager und die Läden von Wal-Mart unterhalb des Zahlungsziels für die Produkte liegt. Für die Begleichung der Rechnungen mit Procter & Gamble können so die Einnahmen aus dem Verkauf dieser Produkte an die Kunden verwendet werden. Mit dieser Verlagerung der Planung und des Managements der Vorräte konnte Wal-Mart einen deutlichen finanziellen Vorteil erzielen.

Zusammenfassung

Steigende Anforderungen an Qualität, Aktualität und Zuverlässigkeit der Planung lassen sich nicht mehr ausschließlich auf der Basis firmeninterner Daten erfüllen. Das Plus an Aktualität durch die Integration externer Datenquellen ermöglicht den effizienteren Einsatz von Ressourcen, verkürzt die Reaktionszeiten und versetzt das Management in die Lage, genauere Forecasts abzugeben. Unternehmen müssen zunehmend externe Interessengruppen in ihre Planungssysteme einbinden. Mit dem Ziel, die Zuverlässigkeit der Planung in Richtung 100 Prozent zu steigern, werden alle Interessengruppen in die Planung integriert. Die Gesellschaften werden so befähigt, auf der Basis einer verbesserten Entscheidungsgrundlage, ihre Leistung zu verbessern und das Vertrauen der Kapitalmärkte zu stärken.

4.6 Anpassung der inhaltlichen Planungstiefe

Die Menge an Informationen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Dies zeigt sich auch bei der Betrachtung der Fülle an Positionen, die in vielen der heute verwendeten Planungssystemen zu finden ist. In der Regel verfügen die Unternehmen über ausgefeilte Positions- und Kontenpläne, in denen die Maßnahmen und deren Wirkungen detailliert geplant werden.

Qualitätsverlust durch zu viele Daten

Die durchgehende Planung mittels detaillierter Positions- und Kontenpläne bietet auf den ersten Blick den Vorteil, alle relevanten Fakten umfassend ermittelt zu haben und somit über eine gute Basis für die Analyse und Steuerung des Unternehmens zu verfügen. Häufig ist dies jedoch mit einer mangelnden Flexibilität des Systems und hohen Aufwänden für die Planung dieser großen Zahl an Positionen verbunden. Mit der zunehmenden Dynamik in vielen Märkten ist aber gerade die Fähigkeit, schnell auf Änderungen zu reagieren, entscheidend. So kann es nicht verwundern, dass immer öfter Stimmen laut werden, der bisherige Planungsansatz führe zu Plänen und Budgets, die im Moment ihrer Erstellung auch schon veraltet seien.

Auch führt die hohe Detailtiefe der Planung nicht notwendigerweise zu einer Erhöhung der Zuverlässigkeit der Plandaten. Während die Ermittlung detaillierter Informationen im Ist hauptsächlich eine Frage der Erfassungsaufwände ist, kommt bei der Abschätzung zukünftiger Entwicklungen und deren Abbildung auf monetärer Ebene Unsicherheit hinzu. Diese hat in vielen Branchen enorm zugenommen. Die Verkürzung der Lebenszyklen und die damit einhergehende Dynamisierung vieler Märkte lässt die Halbwertzeit von Informationen, das heißt deren Gültigkeitsdauer und Zuverlässigkeit, ständig schrumpfen. War es noch vor wenigen Jahren für viele Unternehmen möglich, recht sichere Aussagen über die zukünftige Unternehmens- und Marktentwicklung für einen Zeitraum von ein bis drei Jahren zu treffen, ist heute eine ständige Marktbeobachtung und Aktualisierung der Planung notwendig. Prognosen für einen Zeitraum von einem Jahr beispielsweise sind in Märkten, wie der Telekommunikation oder der Halbleiterindustrie, heute mit sehr hohen Unsicherheiten verbunden und werden im Zeitablauf mehrfach angepasst. Mit der Beibehaltung einer detaillierten Planung für einen Zeitraum von 12 Monaten, wie sie in

vielen Unternehmen heute noch üblich ist, wird somit nur scheinbar eine hohe Genauigkeit der Planung erreicht. Hinzu kommt die mangelnde Fähigkeit der Organisation, ständig Änderungen zeitnah mit dem geforderten Detaillierungsgrad in die Maßnahmenpläne und Budgets aufzunehmen und daraus deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg abzuleiten.

Ein weiterer Schwachpunkt sehr ausgefeilter Positionspläne besteht darin, dass zahlreiche, der in den Kontenplänen abgefragten Positionen, für viele Planende wenig aussagekräftig sind. Kleine, scheinbar unbedeutende Positionen oder solche, deren genauer Inhalt nicht hinreichend transparent ist, werden infolgedessen mit Pauschalwerten geplant, die in aller Regel Risikoaufschläge beinhalten. Je detaillierter der Positionsplan ist, desto größer wird dabei dieser Puffer. Das Planvolumen steigt, während die Aussagekraft und Zuverlässigkeit der Planung sinkt.

Das wiederum führt dazu, dass diese Art der detaillierten Planung als Grundlage für eine effiziente und effektive Unternehmenssteuerung kaum noch geeignet ist. Während die traditionellen Ansätze versuchen, die Zukunft detailliert richtig zu planen, müssen Unternehmen die Menge der erarbeiteten Details deutlich reduzieren. Die Planung wird zukünftig nicht mehr stark detailliert und damit automatisch immer stärker „detailliert falsch", sondern auf wenige, entscheidende Größen reduziert und somit „grob richtig" durchgeführt werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass ein hohes Maß an Detailtiefe in der Planung nicht zu besseren Unternehmensergebnissen führt.[10]

Verringerung der Datenmenge durch Automatisierung

Auf der Suche nach geeigneten Wegen zur Reduzierung der Detailtiefe in der Planung findet man mehrere Ansätze. Ein Mittel, die manuell zu planenden Positionen zu reduzieren, ist die rechnerische Ableitung solcher Größen in einem IT-System, wo immer dies möglich ist. Mit Hilfe dieser Methode kann man beispielsweise die Planung fester Zahlungsströme vollständig automatisieren. Dies betrifft sowohl Abschreibungen und kalkulatorische Zinsen im Zusammenhang mit Anlagegütern, wie auch regelmäßige Zahlungsströme, beispielsweise aus Wartungsverträgen. Die zugehörigen Informationen werden einmalig im System hinterlegt und fortan werden die abgeleiteten Planwerte pro Periode automatisch eingestellt. Dieser Prozess

10. Accenture (2001)

führt zu deutlich verminderten Aufwänden bei gleichbleibend hoher Datenqualität.

Planung auf aggregierter Ebene

Ein weiterer Weg die Anzahl der zu planenden Positionen zu reduzieren, besteht darin, bestimmte Plangrößen aus Schlüsselwerten abzuleiten. Hierbei werden die zu planenden Größen zunächst gruppiert. Kriterium für diese Zuordnung sind die Treiber der hinter der jeweiligen Position stehenden Leistung. Plangrößen mit gleichem Treiber werden zu einer Gruppe zusammengefasst. Eine Änderung der Treibergröße führt hier zu einer homogenen Veränderung für jeden Wert in der Gruppe. Diese Änderungen in Bezug auf Veränderungen der gemeinsamen Treibergröße sind zwar homogen in ihrem Verlauf, jedoch jeweils unterschiedlich groß. Diese unterschiedlichen Sensitivitäten werden im Modell in Form von Ableitungsregeln hinterlegt.

Für jede Gruppe wird nun eine Plangröße, stellvertretend für alle Kennzahlen der Gruppe, ausgewählt. Der Planende muss lediglich noch die Ermittlung der Planwerte für die Hauptkennzahl je Cluster durchführen. Alle weiteren Werte werden systemseitig, über die hinterlegten Regeln abgeleitet.

Um die Zahl der zu planenden Positionen weiter zu verringern, wird die Planung nicht mehr auf Einzelpositionsebene durchgeführt. Sie findet auf geeignet gewählten Verdichtungsebenen statt. Die Definition von Verteilungsregeln ermöglicht das systemseitige Herunterbrechen dieser Werte auf die gewünschten Details, bis hinunter zu den Einzelpositionen.

Dieses Verfahren eignet sich für die Planung weiter in der Zukunft liegender Perioden ebenso, wie für die Planung im Rahmen des Top-down-Prozesses. Im ersten Fall beschränkt sich der Planende auf die Ermittlung von aggregierten Größen, die beim späteren Übergang auf eine höhere Detailtiefe über die im System hinterlegten Regeln heruntergebrochen werden. Ähnlich erfolgt das Vorgehen bei der Top-down-Planung. So kann beispielsweise die Absatzmengenplanung eines Produkts, entsprechend der hinterlegten Regeln, von der Gesamtunternehmenssicht auf Regionen heruntergebrochen werden.

Detailtiefe, Flexibilität und Zuverlässigkeit

Für den kontinuierlichen Planungsprozesses ist wichtig, die Detailtiefe in der Planung zu reduzieren, da der heute in vielen Unternehmen immer

noch deutlich mehr als drei Monate verschlingende Prozess zukünftig wesentlich öfter durchlaufen werden muss. Um den Idealzustand der kontinuierlichen Planung zu erreichen, etablieren immer mehr Unternehmen monatliche Forecast-Prozesse. Diese sind wiederum aber nur im Zuge der Reduzierung der Detailtiefe sinnvoll, wie Untersuchungen von Accenture zeigen. Dadurch wird die Planung deutlich zeitnäher, aktueller und zuverlässiger.

Die Konzentration auf wenige, dafür jedoch entscheidende Plangrößen stellt eine Möglichkeit dar, mit der zunehmenden Unsicherheit umzugehen. Diese sind so gewählt, dass sie für den jeweils zu planenden Zeitraum die geeignete Detailstufe aufweisen. Je weiter die Planung in die Zukunft reicht und je dynamischer der Markt ist, in dem sich das Unternehmen befindet, desto weniger detailliert wird geplant. Neben der Reduzierung von Aufwand und Dauer des Planungsprozesses, richten sich die Anstrengungen auf die Verbesserung der Zuverlässigkeit als eines der wichtigsten Kriterien für eine gute Planung. Auch hier kann durch die geeignete Anpassung der Detailtiefe eine deutliche Verbesserung erzielt werden. Während Unternehmen in wenig dynamischen Märkten durchaus noch in der Lage sind, sehr detaillierte Werte für den Zeitraum, beispielsweise eines Geschäftsjahres zu planen, ohne hier eine zu große Varianz einkalkulieren zu müssen, ist dies in stark dynamischen Märkten wie denen der Telekommunikation oder der Halbleiterindustrie kaum möglich. Die Ermittlung detaillierter Pläne ist hier für kurze Zeiträume durchaus sinnvoll, die Beibehaltung einer solchen Detaillierung für Zeiträume von einem Jahr ist jedoch mit sehr hoher Unsicherheit behaftet und daher kaum als Steuerungsgrundlage nutzbar. Die Lösung besteht hier in der variablen Gestaltung der Detailtiefe, abhängig von der Volatilität und dem Planungshorizont des Unternehmens.

Berücksichtigung nicht-monetärer Kennzahlen

Dem Trend, finanzielle Kennzahlen durch andere Größen zu ersetzen, kommt auch aus einem weiteren Grund hohe Bedeutung zu. Heutige Planungssysteme versuchen in aller Regel, die Informationen zu benötigten Mitteln, zu erwartenden Zahlungsströmen etc., direkt in monetärer Form zu erfassen. Dies stellt für viele Planende eine Schwierigkeit dar, da viele der zu ermittelnden Größen für die Betroffenen nur wenig transparent sind. Das gilt umso mehr, je stärker die Dezentralisierung des Planungsprozesses vorangeschritten ist und Nicht-Kaufleute mit der in der Planung immer noch allgegenwärtigen Finanzsprache konfrontiert werden. Viele Unternehmen sind in den letzten Jahren

dazu übergegangen, neben den finanziellen Kennzahlen, weitere, nicht-monetäre Werte in ihre Planungs- und Steuerungssysteme aufzunehmen. Nicht-monetäre Kennzahlen ermöglichen eine bessere Planung und Steuerung der zukünftigen Leistung und der Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Unerwünschte Effekte vermeintlich positiv wirkender Maßnahmen, werden beispielsweise früher erkannt. Während der Effekt von Kostensenkungsprogrammen in monetärer Sicht plan- und messbar war, wurden die Auswirkungen auf Qualität, Zeit und andere Größen in der Vergangenheit oftmals nicht explizit geplant. Seit einigen Jahren etablieren nun immer mehr Unternehmen ganzheitliche Planungs- und Steuerungssysteme, die diese Schwachstellen beheben sollen. Im Zuge dieser Entwicklung wird sich der Anteil nicht-monetärer Größen in der Planung weiter erhöhen. Da dies nicht zu Lasten der Flexibilität und Schnelligkeit des Planungsprozesses gehen darf, wird dies die Reduzierung der Detailtiefe und damit die Beschränkung auf wesentliche Kennzahlen weiter fördern.

Das soll an einem kleinen Beispiel verdeutlicht werden: Ein Restaurantmanager steht vor der Aufgabe, den Umsatz für das kommende Jahr zu planen. Während zu den Größen, mit denen er täglich arbeitet, sicherlich die Anzahl der zu fertigenden Speisen und andere Daten gehören, ist Umsatz bezogen auf seine normalen Tätigkeiten ein eher fremder Begriff. Die Aufgabe, die Anzahl der verkauften Speisen für die nächsten zwölf Monate zu planen, wird für ihn, im Gegensatz zur Umsatzermittlung als monetäre Zahl, recht einfach sein und zuverlässig durchgeführt werden können. Die jetzt noch notwendige Information über den durchschnittlichen Preis einer Speise läßt sich mit Hilfe der vorhandenen Daten im Finanzsystem einfach ermitteln. Die Umsatzplanung wird somit auf die Planung nicht-monetärer, dem täglichen Arbeitsumfeld des Betroffenen zugehöriger Werte reduziert. Die Planung wird für die Beteiligten transparenter und infolgedessen sinkt der Aufwand und die Qualität steigt.

Auch auf die Identifizierung des Planenden mit der Planung wirkt sich ein solches Verfahren positiv aus. Die Größen, mit denen gearbeitet wird, sind bestens bekannt und auch die veranschlagten Werte sind somit einfach nachvollziehbar. Das Erkennen von Änderungen dieser Plangrößen ist ebenfalls deutlich vereinfacht und steigert damit, neben der Reaktionsfähigkeit und Aktualität, auch die Fähigkeit der Organisation, verschiedene Teilpläne funktionsübergreifend abzustimmen.

Der Abgleich verschiedener Teilpläne war in der Vergangenheit eine der Herausforderungen der Unternehmensplanung. Der klassische

Planungsansatz beschränkt sich oftmals auf die Abbildung der monetären Budgets in den Finanzsystemen. Der Abgleich der verschiedenen Teilpläne erfolgt meist auf monetärer Ebene. Möglicherweise den Größen zugrunde liegende, inkonsistente Annahmen, wie abweichende Absatz- oder Einkaufsmengen innerhalb unterschiedlicher, in einen Prozess eingebundener Organisationseinheiten, bleiben unerkannt. Auch hier wird die Verwendung micht-monetärer Größen helfen, die Transparenz zu erhöhen und durch einen besseren Abgleich die Qualität zu verbessern.

Nutzung von Planungsmodellen

Ein weiterer Vorteil von nicht-monetären Kennzahlen ist deren Verwendung in Geschäftsmodellen. Unternehmensprozessen werden die durchzuführenden Aktivitäten, die Treibergrößen und deren Zusammenspiel in einem Rechenmodell zugeordnet (Abbildung 4.6). Dieser Zusammenhang soll durch nachfolgendes Beispiel verdeutlicht werden. Der Absatzplan eines Produkts bestimmt die Produktionsplanung, welche wiederum die Beschaffungsplanung beeinflusst. Die Zusammenhänge sind anhand eines Modells abgebildet, dessen treibende Größe die Absatzmenge des Endprodukts ist. Stücklisten ermöglichen die Ableitung benötigter Komponenten, und Kostenfunktionen lassen die Ermittlung der zugehörigen Budgets zu.

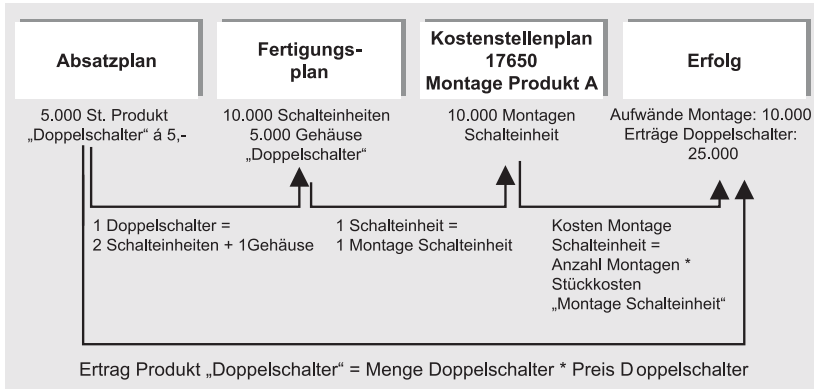


Abbildung 4.6 Treiberbasiertes Produktionsmodell

Mit Hilfe solcher Modelle ist es möglich, durch die gezielte Beobachtung und Planung weniger Schlüsselgrößen zahlreiche, abhängige Daten rechnerisch abzuleiten. Durch die Verwendung rechnerbasierter Modelle reduziert sich der benötigte Aufwand und die zu veran-

schlagende Zeit drastisch. Die manuelle Planung verlagert sich stärker auf die Inhalte und die Feinjustierung der im Modell hinterlegten Funktionen.

Zusammenfassung

Eine kontinuierliche Planung kann seitens eines Unternehmens mit Hilfe von Fokussierung auf wenige, relevante Planungsdetails und die Verwendung von Planungsmodellen erreicht werden. Darüber hinaus ermöglichen diese Systeme selbst komplexe Szenarioanalysen und Simulationen mit minimalem Aufwand und Zeiteinsatz.

4.7 Verlagerung des Planungsprozesses an die Informationsquellen

Das erfolgreiche Bestehen auf den heutigen Märkten verlangt von den Unternehmen die ständige Kenntnis aller Vorgänge und Veränderungen im eigenen Haus, wie auch in dessen angrenzender Umgebung. Forecasting und Planung kommt als Teil des Steuerungssystems dabei vor allem die Aufgabe der Erzeugung von Transparenz zu. Je größer diese ist, desto größer sind die Chancen, dass die Forecasts zuverlässig sind und so als Entscheidungsbasis zur Wertsteigerung im Unternehmen beitragen können. Die Ermittlung der Daten spielt dabei eine wichtige Rolle, da nur aus zuverlässigen Daten zuverlässige Aussagen und Analysen generiert werden können. Vor diesem Hintergrund kommt der Dezentralisierung des Zugriffs auf Planungsdaten eine große Bedeutung zu. So hat dieses Kriterium, dezentraler Zugriff auf alle Plandaten, mittlerweile höchste Priorität bei der Beurteilung von Planungssoftwaresystemen.

Die wachsende Komplexität des Unternehmens und dessen Umfeld ist Grund für eine zunehmende Verlagerung der Planung aus dem zentralen Finanzbereich heraus. Die verfügbare Menge an Informationen nimmt deutlich zu. Parallel hierzu werden die Inhalte vielschichtiger und komplexer. Die Auswahl der relevanten Informationen und deren Analyse wird zu einer Aufgabe, die sehr spezifische Kenntnisse der jeweiligen Umgebung erfordert. Diese Kompetenz zur Beurteilung ist in aller Regel in den operativen, geschäftsführenden Einheiten vorhanden. Hier finden Geschäftsvorfälle statt, fallen Daten erstmalig an und hier befinden sich die fachlichen Experten, die aus der Vielzahl der Daten und dem spezifischen Kontext die relevanten Informationen erzeugen

können. Auch das Know-how zur Interpretation der Informationen, sowie der Ableitung möglicher Entwicklungen und deren Auswirkungen liegt bei diesen operativen Einheiten. Hinzu kommt die Fähigkeit, häufig eher implizit in den Daten enthaltene, wichtige Informationen und Annahmen zu erkennen und herauszulesen. Für diese Aufgabe ist in der Regel ein hohes Maß an Detailkenntnis und Erfahrung im jeweiligen Umfeld notwendig. Diese dezentral in den operativen Einheiten vorhandenen Eigenschaften und darüber hinaus der Umstand, dass Veränderungen hier zuerst sichtbar werden, versetzen diese Organisationsteile in die Lage, sehr viel schneller und zuverlässiger die zukünftige Entwicklung detailliert vorauszusagen, als dies in den zentralen Bereichen wie etwa Finanzen und Controlling möglich ist.

Im Rahmen der Effizienten Planung werden daher mehr dezentrale Mitarbeiter in die Planung eingebunden. Zentrale Ansätze führen mit zunehmender Komplexität und Größe des Unternehmens zu einer immer stärkeren Belastung der zentralen Einheiten. Das resultiert in einer zunehmenden Prozessdauer bei gleichzeitig sinkender Planungsqualität. Der Schlüssel zur Qualitäts- und Geschwindigkeitssteigerung liegt in der Verteilung der Planung auf mehrere und die jeweils richtigen Personen. Der Planungsprozess wird verbessert, indem Forecasts mit eng definierten Inhalten von den Personen an der Informationsquelle erstellt werden. Das wiederum trägt dazu bei, die Identifikation mit der Planung und die Akzeptanz der Ziele auf allen Ebenen des Unternehmens zu erhöhen. Der Finanz- oder Controllingabteilung kommt in diesem Prozess die Aufgabe der Koordination der Teilschritte zu. Die Inhalte werden dezentral erarbeitet und erfasst.

Der direkte Zugriff auf diese Informationen hat somit bei dem Bemühen, die Aktualität und Zuverlässigkeit der Planung, sowie die Akzeptanz der Ziele und Forecasts zu erhöhen, eine hohe Bedeutung. Dabei wird versucht, Planungsinput, sowohl für die Erlös-, wie auch für die Kostenseite zu erlangen, indem alle wichtigen Bereiche wie Vertrieb, Marketing und Forschung & Entwicklung (F&E) in den Prozess direkt involviert werden. Dabei ist die Einbindung aller Führungskräfte in den Prozess die Minimalanforderung. Einige Protagonisten gehen sogar so weit, alle Mitarbeiter, die bisher indirekt Informationen über ihren Manager berichten, direkt in den Planungsprozess einbinden zu wollen. Damit würden Forecast-Daten nicht mehr in der Hierarchie abgeschätzt, oder nach dezentraler Erfassung durch die Hierarchie nach oben gereicht und dabei oftmals geändert. Stattdessen würden die Daten dezentral direkt und unverändert in das Planungssystem übernommen.

Je mehr Personen einen Beitrag zur Planung liefern, desto weniger Informationen werden von jedem Einzelnen geliefert. Und weiterhin nimmt diese Zahl der zu planenden Positionen ab, durch den zuvor beschriebenen Fokus auf wenige, wichtige Kerngrößen.

Darüber hinaus wird sich die Sprache der Planung ändern. Gebräuchliche Begriffe und Positionen aus der Finanzwelt werden um nichtmonetäre Kennzahlen ergänzt. Finanzkennzahlen werden aus anderen Kennziffern abgeleitet und gebildet. Dieser Ausschluss der Finanzterminologie erleichtert für Nicht-Finanzexperten den Umgang mit Planungskennzahlen und -Daten. Planung erfolgt in Größen, die für denjenigen, der sie erarbeitet, aus seinem täglichen Umfeld bekannt und gewohnt sind. Die Ableitung der monetären Werte erfolgt über das im Planungssystem hinterlegte Geschäftsmodell. Dieses verbindet verschiedene Schlüsselkennzahlen in einer Metrik und ermöglicht so auch „Nicht-Controllern" die Planung in Größen und Variablen, die sie verstehen. Dies ermöglicht es beispielsweise Vertriebsmanagern, in Größen wie Aufträgen, Produktmengen und Preisen zu planen. Die Planung wird zukünftig sehr viel stärker an Inhalten als an Finanzkennzahlen ausgerichtet sein.

In der konkreten Umsetzung wird dies erreicht mit Hilfe rollenbasierter Portale in der Planungssoftware. Diese stellen, abhängig von der Rolle des jeweiligen Nutzers, eine speziell auf ihn und die Planungsaufgabe zugeschnittene Sicht dar. Der Nutzer arbeitet in seiner individuellen Umgebung, die Verbindung mit den hinterlegten Modellen erlaubt die Übersetzung und Verknüpfung der Kennzahlen.

Zusammenfassung

Planungsaufgaben werden zukünftig durch die operativ verantwortlichen Mitarbeiter direkt und unmittelbar wahrgenommen. Geplant wird dabei in den jeweils von den Beteiligten bekannten Größen. Diese ersetzten in den Nicht-Finanzbereichen das traditionell vorherrschende „Finanz-Chinesisch".

Trotz der Einbindung von mehr Planern wird sich der Planungsaufwand verringern. Die hohe Zahl der Beteiligten und die Fokussierung auf wenige, aber wichtige Kennzahlen, sowie der Zugriff auf alle relevanten Daten in einem zentralen Datenpool tragen zur Verbesserung der Planungsgenauigkeit und Zielidentifikation bei.

4.8 Standardisierung von Daten, Prozessen und IT-Verfahren

In den kommenden Jahren werden die Unternehmen ihre Planungs- und Steuerungssysteme weiter anpassen und verbessern, um sich den wachsenden Herausforderungen heutiger globaler und dynamischer Märkte zu stellen. Die Unternehmensplanung wird dabei in die Lage versetzt werden, die gewünschten Informationen schneller und zuverlässiger zur Verfügung zu stellen und auch auf unvorhergesehene Ereignisse unmittelbar zu reagieren. Hieraus ergeben sich hohe Anforderungen an die Planungssysteme hinsichtlich deren Flexibilität, Genauigkeit und Effizienz. Zu diesen wachsenden Anforderungen kommt die Notwendigkeit, zahlreiche weitere Personengruppen in die Prozesse einzubinden und neueste informationstechnische Mittel bei geänderter Gestaltung der Ablauforganisation zu verwenden. All diese Herausforderungen müssen effektiv und effizient umgesetzt werden und dies nicht einmalig, sondern fortlaufend in einem kontinuierlichen Anpassungs- und Verbesserungsprozess. Dies kann nur durch eine eindeutige Standardisierung der wesentlichen Aspekte der Planung erreicht werden.

Wie ausgeführt, wird sich diese Entwicklung dabei auf alle Bereiche des Planungs- und Informationssystems beziehen: die Datenbasis, die Ablaufsteuerung und die Planungsfunktionen (Abbildung 4.7).

Herausragendes Element ist dabei die Datenbasis. Die zentral und dezentral abgelegten Daten und Strukturbeziehungen bestimmen die Möglichkeiten zur Generierung und Auswertung von Informationen aus dem System.

Die Planungsfunktionen bilden das betriebswirtschaftliche Wissen des Unternehmens. Dieses beinhaltet sowohl Entscheidungsregeln wie Losgrößenformeln, als auch organisatorische Abläufe.

Daten und Funktionen werden über die Ablaufsteuerung miteinander verbunden. Sie steuert Aufgaben und Transaktionen zeitlich, örtlich und logisch und bildet in einem computergestützten Informationssystem gleichzeitig die Schnittstelle zum Benutzer.

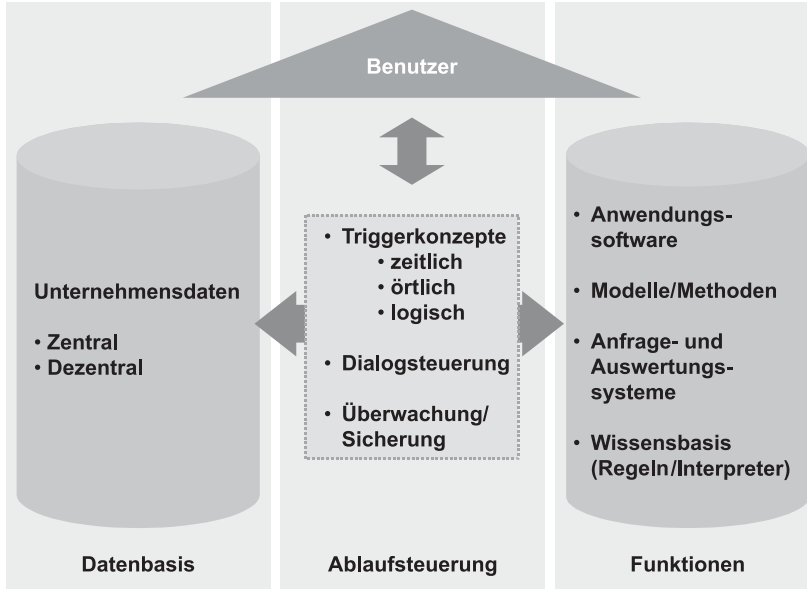


Abbildung 4.7 Struktur eines Informationssystems[11]

Aufgabe des Controlling ist es, der Unternehmensführung relevante Daten aus dem Unternehmen und aus dessen Umfeld zur Verfügung zu stellen, sie unternehmensspezifisch aufzubereiten und aus diesen Informationen die Entscheidungsgrundlagen herauszufiltern. Um die Effizienz des Prozesses zu gewährleisten, muss das auf einer konsistenten und transparenten Datenbasis erfolgen. Die Informationspyramide (Abbildung 4.8) des Unternehmens stellt die unterschiedlichen Ebenen und die Breite der vorhandenen Daten, Informationen und Nachrichten dar. Ziel des Konzernberichtswesens ist es, sie über die gesamte Pyramide auf allen Ebenen und in allen Bereichen konsistent zu halten. Das erfolgt zukünftig verstärkt mittels der Standardisierung der Datenstrukturen im Unternehmen und der Nutzung einer gemeinsamen Datenbank.[12]

Dieser Ansatz vereinfacht die unternehmensweite Integration der Daten erheblich. So können die Informationen innerhalb der Informationspyramide sowohl vertikal, als auch horizontal einfach verknüpft und abgeglichen werden. Das ermöglicht die Weiterverwendung von

11. Scheer (1990)
12. Die Aspekte bei der Nutzung gemeinsamer Datenbanken werden in Kapitel 8 eingehend erläutert.

Daten über alle Ebenen einer Informationspyramide, ebenso wie deren Weiterverwendung über Ablaufketten im operativen Bereich.

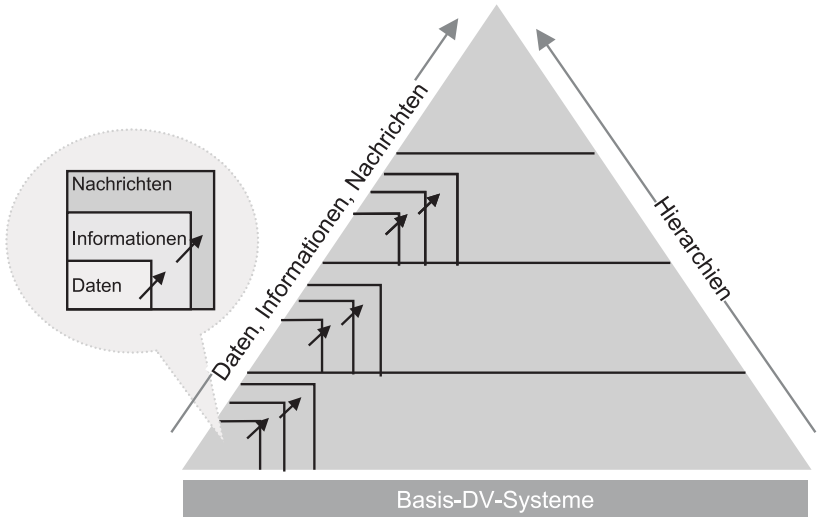


Abbildung 4.8 Führungs- und Informationspyramide[13]

Ein wesentlicher Nachteil der traditionellen Vorgehensweisen bei der Gestaltung der Datenstrukturen waren hohe zeitliche Aufwände bei der Datenerfassung, bei gleichzeitiger, mangelnder Vergleichbarkeit und hohen Risiken hinsichtlich der Datenqualität, hervorgerufen durch mangelnde Standardisierung der Strukturen über die eingesetzten Systeme hinweg. Das führte häufig zu erhöhten Aufwänden beim Abgleich der Daten.

Gegenüber dem nicht standardisierten Vorgehen bietet die Standarddatenstruktur deutliche Vorteile. Durch die übereinstimmende Darstellung und Struktur ist eine hohe Transparenz und Vergleichbarkeit gegeben. Der Prozess der Datenerfassung und -analyse selbst wird stark beschleunigt. Gleichzeitig werden bisherige Fehlerquellen ausgeschaltet. Ein ebenfalls wichtiger Vorteil der Standardisierung der Datenstrukturen besteht in der damit erreichbaren Kontinuität über mehrere Perioden hinweg.

Durch die Standardisierung von Planungsfunktionen wird die Vergleichbarkeit weiter erhöht. Zusätzlich ermöglicht die einheitliche Definition und Nutzung von Funktionen wie Cashflow-Rechnungen,

13. Controller Verein e.V. (1995)

Prognoseverfahren und Kalkulationsverfahren eine deutliche Prozessbeschleunigung und Effizienzsteigerung bei der Implementierung solcher Verfahren mit Hilfe der Informationstechnologie.

Ähnliche Vorteile lassen sich im Bereich der Ablaufsteuerung erzielen. Auch hier hilft die Standardisierung dabei, einen deutlichen Effizienzgewinn hinsichtlich der benötigten Zeiten und Aufwände zu realisieren. Schon heute sehen die Finanzmanager in der Gestaltung der Planungsprozesse den Schlüssel zur notwendigen Beschleunigung des Planungs- und Forecast-Prozesses.

Zusammenfassung

Die Standardisierung der Daten, Funktionen und Prozesse im Rahmen der Unternehmensplanung wird ein wesentlicher Aspekt bei der Gestaltung effizienter Planungssysteme sein. Erfolgreiche Unternehmen steigern hierdurch die Transparenz hinsichtlich der Abläufe und der Inhalte weiter. Die beteiligten Mitarbeiter werden unterstützt, ein gemeinsames Verständnis der organisatorischen Zusammenhänge von Zielen und Maßnahmen aufzubauen und werden über einen konsistenten Rahmen für Planung, Forecasting und Reporting verfügen. Die Flexibilität der Planung wird dadurch deutlich erhöht, bei gleichzeitig steigender Qualität und Effizienz.

Die Standardisierung ist einer der wesentlichen Aspekte zur Realisierung einer Effizienten Planung, schon allein deshalb, weil sie die Voraussetzung für den effizienten Einsatz moderner Informationstechnologie im Rahmen der Unternehmensplanung darstellt.

4.9 Unternehmensweite Nutzung einheitlicher IT-Planungssysteme

Zunehmende Dezentralisierung bei gleichzeitiger Erhöhung der Effizienz, Qualität und Schnelligkeit, das sind die Herausforderungen für die Planungstechnologie von heute. Gelöst wird diese Aufgabe durch die Integration von Daten und die gemeinsame Nutzung konsistenter Informationen durch alle Prozessbeteiligten.

Zentraler Datenpool

Die immer noch häufig vorgefundenen, unterschiedlichen Systeme mit isolierter Datenhaltung haben eine starke Fragmentierung des Unter-

nehmensdatenbestands zur Folge. Der Datenabgleich über die Schnittstellen zwischen den Teilsystemen ist in der Regel zeitraubend, aufwendig und teuer. Inkonsistente Strukturen führen zu mangelnder Transparenz bis hin zu mangelhafter Konsistenz der Daten und einer daraus resultierenden Inflexibilität des Planungssystems (Abbildung 4.9). Aktuelle Untersuchungen wie der Comshare-Report belegen die immer noch große Aktualität dieses Themas:

> *The length of time to perform planning/budgeting tasks (particularly data collection and consolidation) continues to be the greatest frustration that participants experience. Next is complexity/inefficiencies in the process, which refers to having too much manual work, preparing 'too much detail', lacking systematic procedures, and not having the flexibility to make changes to the plan.*[14]

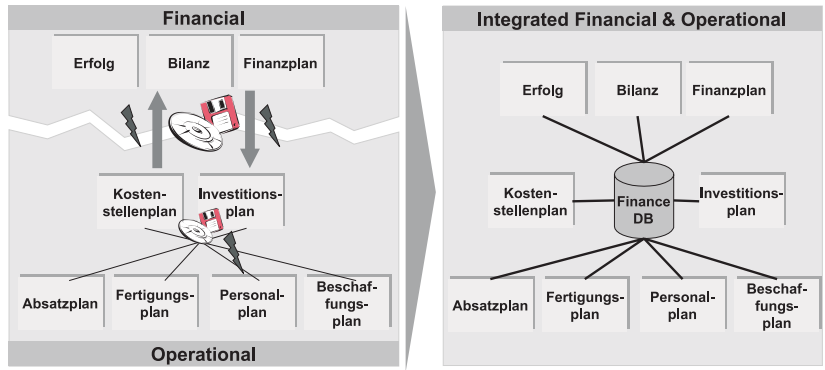


Abbildung 4.9 Konzerndatenpool

Effiziente Planungssysteme nutzen dagegen zentrale Datenbanken mit multidimensionalen Datenstrukturen und der Möglichkeit zur flexiblen Bearbeitung und Auswertung der Daten. Die Nutzung von Internet-Technologien ermöglicht hier den dezentralen Zugriff auf die zentral abgelegten Daten und eröffnet im Rahmen der Planung und Steuerung des Unternehmens zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten. Durch den Übergang von der dezentralen auf eine zentrale Datenhaltung und -verarbeitung, sowie der daraus resultierenden Eliminierung von Daten- und Applikationslogistik lassen sich deutlich Kosten einsparen.

14. Comshare (2000)

Die Integration und optimierte Abstimmung aller Teilprozesse in einer Planungsanwendung hilft, den Planungs- und Forecast-Prozess zu beschleunigen. Die weitestgehende Standardisierung von Strukturen, Funktionen und Abläufen und deren Abbildung in der Planungsanwendung führen zu erhöhter Flexibilität. Unvorhergesehene Ereignisse können kurzfristig in der Planung berücksichtigt werden. Die Anbindung von Vorsystemen wird durch die Nutzung von Standards ebenfalls stark vereinfacht.

Mit Hilfe von Intranet-basierten Client-Programmen wird der Online-Zugriff auf den zentralen Datenpool von praktisch jedem Ort der Welt ermöglicht. Authentifizierungs- und Übertragungssicherungsverfahren schützen die Daten vor unbefugtem Zugriff.

Einheitliche Stammdaten

Das zentrale Element bei der Gestaltung eines solchen Systems ist die einheitliche Definition der Stammdaten. Ein für die gesamte Unternehmensplanung gültiges Datenmodell ist die zwingende Voraussetzung zur Umsetzung eines integrierten, flexiblen und zuverlässigen Planungsprozesses. Darüber hinaus ermöglicht dieser einheitliche Ansatz die Reduzierung der Pflegeaufwände für die Stammdaten und die Integration weiterer vor- und nachgelagerter Systeme.

Die Stammdatenpflege muss dabei an die bestehenden Informationsquellen des Unternehmens angebunden sein. Das Wissen über bevorstehende und bereits durchgeführte Veränderungen wird primär in den Fachbereichen zu finden sein und von diesen über verschiedene Kommunikationsformen weitergegeben. Der Heterogenität in der Betrachtung der Unternehmensdaten durch die unterschiedlichen Unternehmensbereiche wird durch die Abbildung verschiedener (funktionsbezogener) Sichtweisen auf die Stammdaten Rechnung getragen.

Die reibungslose Aktualisierung der Daten wird durch die Integration des Stammdatenmanagements in einem regelmäßigen Änderungsprozess gewährleistet. Hier bietet sich der Aufbau einer zentralen Ansprechstelle für Änderungen, Weiterentwicklungen und Anfragen zu Inhalt und Struktur der Stammdaten, sowie zur technischen Implementierung an.

Die Integration des Planungssystems mit den übrigen Systemen, wie dem Hauptbuch, erfolgt durch die technische Anbindung an bestehende Datenbanken unter Sicherstellung einer durchgängigen Datenkonsistenz.

Zusammenfassung

Die unternehmensweite Nutzung eines einheitlichen IT-Planungssystems mit einem konsistenten Datenpool in Form eines Konzerndatenpools ermöglicht die Integration aller Beteiligten in den Geschäftsablauf der Planung und sichert somit Aktualität und Zuverlässigkeit der Informationen.

4.10 Integration verschiedener IT-Anwendungen

Bei der Realisierung einer Effizienten Planung kommt der Informationstechnologie eine Schlüsselrolle zu. Viele, der im Rahmen dieses Buchs bisher beschriebenen Trends sind bereits seit geraumer Zeit in Controller- und Planungsexpertenkreisen diskutiert worden. Fundiertheit und Ausgereiftheit der Methoden waren dabei oft nicht der Grund für deren mangelnde Umsetzung in der Unternehmenspraxis. Sehr häufig fehlte die für die Umsetzung notwendige Technologie in Form geeigneter IT-Applikationen. Heute stehen notwendige Informationstechnologien für die Realisierung der Effizienten Planung zur Verfügung (vgl. Kapitel 8 zur Diskussion der aktuellen Entwicklung der Informationstechnologie).

Haupteigenschaften dieser aktuellen IT-Planungssysteme sind zum einen deren Integration in die bestehende Anwendungslandschaft und hier vor allem die Anbindung vorgelagerter Systeme aus dem Finanz- oder allgemeiner ERP-Bereich (Enterprise Resource Planning). Diese Einbindung in bestehende Strukturen und die damit verbundene Sicherung der Datenintegrität zählt dabei zu den im Finanzbereich aktuell am stärksten diskutierten Themen.

Ergänzt wird dieser Trend durch die Integration der Planung und des Forecasting mit weiteren, externen und internen Quellen und Applikationen, wie beispielsweise dem Hauptbuch (englisch: General Ledger). Mittels Integration aller Daten im Datenpool werden Zielwerte, Ist und Forecast für alle verantwortlichen Manager zugänglich und direkt miteinander vergleichbar. Durch die Möglichkeit der Nutzung aktueller Ist-Zahlen im Rahmen der Vorschaurechnung lässt sich deren Zuverlässigkeit weiter erhöhen.

Die Datenerfassung und -bearbeitung wird durch die Nutzung von Spreadsheets, Intranet-Browsern, automatisierten Schnittstellen und Applikations-Templates erleichtert. Viele Nutzer fordern hier vor allem wieder eine Integration von Excel als intuitiv bedienbares Eingabetool.

Neben der Einbindung der Planungsanwendung in die bestehende Systemlandschaft, zeichnen sich aktuelle Planungssysteme durch die Integration zahlreicher, neuer Funktionalitäten zur Verbesserung der Planungsabläufe und deren Inhalte aus.

So sind diese zentralen Systeme erweiterbar, um spezifische Anforderungen einzelner Nutzer (-gruppen) an die Datenanalyse umsetzen zu können. Die Rückwärtsrechnung, ausgehend von zu erreichenden Zielwerten, hin zu den dazu benötigten Budgets wird ebenso unterstützt wie „What-if"-Analysen zum Modellieren und Testen von Entscheidungsalternativen und Veränderungsszenarien. Dabei wird die Erstellung komplexer und ausgefeilter Geschäfts- und Steuerungsmodelle unterstützt, die die Abbildung des gesamten Unternehmens und dessen Prozesse, Leistungen und der beeinflussenden Treibergrößen ermöglicht. Unterstützt wird dies durch zahlreiche integrierte Dokumentationen zu Verfahren, Zielen, Annahmen und nichtquantifizierbaren Größen.

Effiziente Planung zeichnet sich durch die Einbindung zahlreicher Personen in den Planungsprozess aus. Moderne Planungssysteme unterstützen dabei auch die Integration von mehreren tausend Anwendern. Die Verteilung von Informationen an diesen Personenkreis ist ebenso beinahe in Echtzeit möglich, wie die Verdichtung der Eingaben.

Um den Prozess zu überblicken und effektiv steuern zu können, verfügt moderne Planungssoftware über die Funktionen zur Workflow-Automatisierung und -Steuerung. Workflow-Prozesse zur Eingabe, Validierung und Freigabe von Planungsinhalten können definiert und automatisiert werden. Mit Hilfe eines Planungsleitstandes erfolgt die zentrale Statusverfolgung und Koordination der Einzelprozesse. Die grafische Darstellung des Prozessstatus einzelner Pläne und Forecasts erhöht dabei die Transparenz und hilft so bei der Qualitätssicherung.

Zusammenfassung

Die zahlreichen Entwicklungen in der Informationstechnologie der letzten Jahre haben zu einem stark verbesserten Angebot an Planungssoftware geführt. Moderne IT-Planungssysteme sind heute in der Lage, die im Rahmen der Effizienten Planung einzusetzenden Methoden und Prozesse zu unterstützen. Dabei wird sich die Entwicklung in den nächsten Jahren weiter fortsetzen und eine noch effizientere Realisierung moderner Planungsmethoden und deren Integration in die Unternehmens-IT-Landschaft ermöglichen. Unternehmen werden damit die technischen Instrumente an der Hand haben, die Zuver-

lässigkeit, Aktualität, Effizienz und Flexibilität ihrer Planung weiter zu erhöhen.

Dieses und das vorherige Kapitel haben allgemeine Entwicklungen im Unternehmensumfeld und dadurch ausgelöste Entwicklungstrends in der Unternehmensplanung aufgezeigt. Im anschließenden Kapitel gilt es nun zu zeigen, wie Unternehmen ihre Planung verbessern können, um wirklich Effiziente Planung zu erreichen.

5 Situative Gestaltung einer Effizienten Planung

Accenture hat mit der Excellence-Matrix für die Unternehmensplanung ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe dieser Geschäftsprozess bewertet und in einem Benchmark-Vergleich mit anderen Unternehmen gesetzt werden kann. Dies gibt Unternehmen zunächst die Möglichkeit, die eigene Position zu bestimmen und darauf aufbauend konkrete Handlungsoptionen für eine Evolution ihrer Planung abzuleiten. Der so entstehende Geschäftsprozess „Planung und Budgetierung" passt sich somit in den spezifischen, situativen Kontext eines Unternehmens ein um einen höchstmöglichen Beitrag für das Gesamtunternehmen zu leisten.

Die Excellence-Matrix wird durch die zwei Dimensionen „Financial Excellence" und „Technological Excellence" bestimmt (Abbildung 5.1):

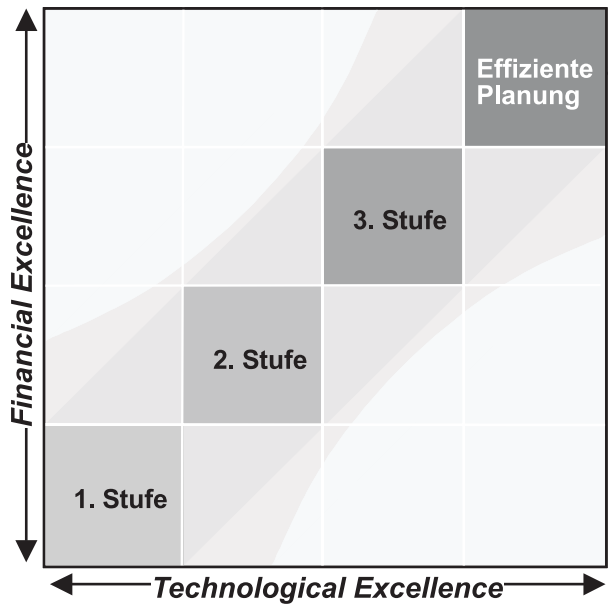


Abbildung 5.1 Excellence-Matrix

5.1 Die Excellence-Matrix der Planung

Die Analyse der Unternehmensplanung erfolgt mit Hilfe der Excellence-Matrix und dem zugrundeliegenden Konzept zur ganzheitlichen Betrachtung wesentlicher Kriterien. Die betriebwirtschaftliche Dimension – Financial Excellence – wird durch die Kriterien Planungsinhalte, Prozesse und Organisation gebildet (Abbildung 5.2). Diese sind im strategischen Zusammenspiel mit der informationstechnologischen Dimension – Technological Excellence – zu betrachten, die sich in die Kriterien zentraler Datenpool und flexible Anbindung der Planungsvorsysteme gliedert.

Erst die ausgewogene Gestaltung beider Dimensionen sichert die Effizienz der Planung.

Abbildung 5.2 Übersicht über die fünf Kriterien der Planung

Das Kriterium Inhalt bezieht sich dabei auf die Art, den Umfang und die Qualität der Plandaten. Zuverlässige und relevante Daten sind eine Voraussetzung für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung und die Steigerung des Unternehmenswerts.

Die Prozesse innerhalb der Planung haben das Ziel, die Inhalte zu erfassen und zu aktualisieren. Eine zeitnahe und regelmäßige Aktualisierung der Planung, basierend auf transparenten und einheitlichen Abläufen, ist ein wesentlicher Garant für Qualität.

Planung muss sich auf die umfassende Integration aller Organisationsteile stützen. Nicht eine einzelne Person, sondern nur das Unternehmen als Ganzes kann eine umfassende und abgestimmte Planung erstellen. Eine integrierte Organisation bezieht die zentral und dezentral planenden Manager aus allen Funktionsbereichen unmittelbar in die Planung ein.

Innerhalb der Planungstechnologie ist die Realisierung eines jederzeit konsistenten Datenbestands eine wesentliche Voraussetzung für Effiziente Planung. Ein zentraler Datenpool ermöglicht einen sowohl orts- als auch zeitunabhängigen Zugriff auf alle relevanten Planungsinformationen.

Mit der flexiblen Anbindung der Planungsvorsysteme über intelligente Schnittstellen wird die Informationstechnologie zur Unterstützung für eine optimale Ausgestaltung der Unternehmensplanung. Die flexible Anbindung der Vorsysteme sorgt für die nahtlose Integration der Planungssysteme in die Systemlandschaft des Finanzbereichs.

Bewertung der Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung kann einzeln für jedes der fünf Kriterien analysiert und bewertet werden. Eine Unternehmensplanung, die nur geringe Anforderungen erfüllen muss, wird im Allgemeinen innerhalb der Kriterien durchgängig auf einem niedrigen Niveau liegen, wohingegen eine hohen Anforderungen genügende, leistungsfähige Planung in jedem Kriterium Höchstwerte erzielen wird. Effiziente Planung ist auf dem höchsten Niveau für jedes einzelne Kriterium anzusiedeln.

Für die Unternehmensplanung ist es wichtig, dass die Planung nur dann effizient sein kann, wenn sie ausgewogen ist. Dabei kann eine ausgewogene Planung auf unterschiedlichen Niveaustufen erreicht werden, von denen die höchste Effiziente Planung darstellt.

Große Unterschiede in den Bewertungen der einzelnen Kriterien sind ein Zeichen für eine ineffiziente Gestaltung, das heißt Ressourcen werden nicht zielgerichtet genutzt. Sie bleiben entweder ungenutzt, was in der Regel auf die Informationstechnologie zutrifft, oder sie werden für nicht wertschöpfende Tätigkeiten, wie Kontrollen, Korrekturen, Doppeleingaben etc. eingesetzt, was sich oft in zu großen Organisationen oder ineffizienten Prozessen zeigt.

Effizienzkorridor

Der Effizienzkorridor innerhalb der Excellence-Matrix beschreibt den Bereich, in den Unternehmen eingeordnet werden, die Planungstechnologie ausgewogen zur Realisierung der betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Planung einsetzen. Unternehmen innerhalb des Effizienzkorridors haben Planungsinhalte, Prozesse, Organisation sowie Technologie so aufeinander abgestimmt, dass alle Ressourcen optimal eingesetzt werden.

Auf allen Stufen der Excellence-Matrix kann ein ausgewogenes Zusammenspiel von Financial und Technological Excellence entstehen. Beispielsweise wird ein nicht börsennotiertes, Einprodukt-Unternehmen in einem statischen, regional eng definierten Marktumfeld nur geringe betriebswirtschaftliche Anforderungen an die Planung haben. Für eine solche Planung wird ein relativ einfaches Planungssystem vollkommen ausreichend sein.

Anders sieht es bei einem internationalen, hochdiversifiziertem Konzern aus, der in verschiedenen dynamischen Märkten auftritt und sich über den Aktienmarkt finanziert. In einen solchen Unternehmen muss die Planung hohe Anforderungen seitens des Managements und der Investoren, sowie weiteren Interessengruppen erfüllen. Die Anforderungen sind hinsichtlich der Kriterien Relevanz, Aktualität sowie Zuverlässigkeit deutlich höher, als bei dem zuvor beschriebenen Einprodukt-Unternehmen. Um entsprechende Plandaten zu erzeugen, benötigt dieses Unternehmen eine abgestimmte Planungsorganisation mit jeweils klaren Verantwortlichkeiten, eindeutig festgelegten Geschäftsabläufen (Prozesse), sowie umfassende Unterstützung durch geeignete Planungstechnologie (IT).

Bei der Definition des Effizienzkorridors wurden verschiedene Annahmen bezüglich der Kosten und des Nutzens innerhalb der Planung getroffen. Prinzipiell stellt der Effizienzkorridor Ausprägungen der Unternehmensplanung dar, die hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Relation optimal sind. Das bedeutet, dass eine Unternehmensplanung innerhalb des Effizienzkorridors mit minimalem Aufwand die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Planung erfüllt.

Jedoch findet man heute noch in vielen Unternehmen eine Planung, in der Financial und Technological Excellence nicht im Gleichgewicht stehen. Diese ineffizienten Kombinationen innerhalb der Excellence-Matrix zeigen einen Zustand der Unternehmensplanung, der durch

einen Investitionsmangel, beziehungsweise Innovationsmangel gekennzeichnet ist.

Investitionsmangel

Im Vergleich zur effizienten Kombination von Financial und Technological Excellence zeichnen sich Unternehmen im Bereich oberhalb des Effizienzkorridors durch eine „unterentwickelte" Technological Excellence aus. Dies bedeutet, dass sie eine aufwändige Planungsorganisation sowie Prozesse eingerichtet haben, um komplexe Planungsinhalte bereitzustellen, jedoch zu wenig unterstützende Informationstechnologie nutzen. Oftmals fehlt es an geeigneten Planungsfunktionalitäten oder einem konsistenten, gemeinsamen Datenpool.

Diese Unternehmen gleichen beispielsweise Planwerte einzelner Einheiten aufwändig per Hand zwischen den verschiedenen Planungssystemen ab oder es besteht keine systemgestützte Möglichkeit Ist- und Planzahlen komfortabel gegenüberzustellen, so dass diese Unternehmen solche Auswertungen manuell in Excel vornehmen müssen. Die Effizienz im Planungsbereich dieser Unternehmen kann durch Investitionen in Informationstechnologie erheblich gesteigert werden.

Innovationsmangel

Es gibt jedoch auch Unternehmen mit einer „unterentwickelten" Financial Excellence. Diese liegen in der Excellence-Matrix unterhalb des Effizienzkorridors. Die Unternehmensplanung mit Innovationsmangel setzt unverhältnismäßig viel Planungstechnologie ein, um Planungsorganisation, Prozesse sowie Inhalte zu unterstützen.

Ein Beispiel wäre ein regionales Einprodukt-Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern, das sich ein ERP-System mit internetbasiertem, weltweitem Datenzugriff leisten würde, obwohl es noch nicht einmal die Inhalte und Prozesse der Planung formal definiert hat. Ein solches Unternehmen kann seine Effizienz leicht steigern, indem es entweder den Umfang der unterstützenden Planungstechnologie korrigiert, oder in Financial Excellence investiert, um höhere Planungsanforderungen zu erfüllen.

Viele Unternehmen finden sich heute in der ersten Situation des „Investitionsmangels" wieder und müssen recht unerwartet neue, höhere Anforderungen an die Planung und Steuerung des Unternehmens realisieren. Beispiele hierfür sind deutlich höhere Anforderungen an Planungsinhalte infolge rapide steigender Marktdynamik oder einer No-

tierung an einer internationalen Börse. Jedoch haben sie ihre Planungssysteme noch nicht an die gestiegenen Anforderungen angepasst.

Mit Hilfe des hier vorgestellten Konzepts der Planungs-Excellence gelingt es, die Anforderung an die Unternehmensplanung systematisch zu analysieren und die Ausprägungen der Effizienten Planung zu beschreiben. Die folgenden beiden Abschnitte dienen der ausführlichen Darstellung der betriebswirtschaftlichen bzw. der IT-Dimension, um dann in Abschnitt 5.4. die situative Ausgestaltung einer Effizienten Planung anhand ausgewählter Beispiele zu beschreiben.

5.2 Die betriebswirtschaftliche Dimension – „Financial Excellence“

Financial Excellence beschreibt die Fähigkeit, die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an die Planung als Bestandteil der Unternehmenssteuerung zu erfüllen.

Gemessen werden kann die Dimension Financial Excellence anhand der folgenden Kriterien:

- Bereitstellung von zuverlässigen und relevanten Plandaten (Inhalte)
- Zeitnahe und regelmäßige Aktualisierung der Planung (Prozesse)
- Integrierte Organisation (Organisation)

5.2.1 Zuverlässige, relevante Plandaten – Planungsinhalte

Verlässlichkeit und Relevanz sind wesentliche Kriterien für die Informationsempfänger der Berichterstattung, in der Hauptsache Kapitalgeber und die Unternehmensführung, und damit wichtige Kriterien für die Beurteilung der Planung.[1] Über diese beiden Merkmale kann die Qualität der Daten beurteilt werden, wobei Qualität mit dem Erfüllen der beiden Kriterien Verlässlichkeit und Relevanz gleichzusetzen ist.

Bezüglich der Verlässlichkeit definiert das amerikanische FASB die Unterkriterien der Abbildungstreue, Messbarkeit, Nachprüfbarkeit, Objektivität und Neutralität. Relevanz entsteht, wenn die Daten dazu geeignet sind, die Entscheidung eines Adressaten zu verändern oder die Entscheidung bei gleichzeitiger Reduktion der Ergebnisunsicherheiten zu bestätigen.

1. FASB, SFAC No.2 Par. 47/ 49

Relevanz der Plandaten für die Unternehmenssteuerung

Plandaten bilden die erwartete Unternehmensentwicklung ab, indem unternehmensexterne, wie auch unternehmensinterne Entwicklungen dargestellt werden. Die Unternehmenssteuerung gründet ihre Entscheidungen auf diesen Plandaten und nutzt sie, um das Unternehmen auf operativer Ebene entsprechend der Geschäftsstrategie auszurichten. Dabei werden Ziele vorgegeben, deren Erfüllung am Ende der Planungsperiode Basis für die Leistungsmessung ist.

In einem dynamischen Umfeld sind historische Daten nur noch wenig relevant, vielmehr basieren Entscheidungen der Unternehmensführung stärker auf zukunftsgerichteten Informationen. Im heutigen dynamischem Umfeld stellen insbesondere zeitnahe und zukunftsorientierte Informationen einen Wettbewerbsvorteil dar. Ein zukunftsgerichtetes Management erlaubt dem Unternehmen, neue Marktbedingungen oder Entwicklungen zu antizipieren und so das Unternehmen erfolgreich zu steuern.

Für Kapitalgeber ist relevant, dass die Entwicklung der freien Cashflows und somit der Wert des Unternehmens in großem Maße von zukünftigen Umfeldentwicklungen und der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens abhängt. Je genauer die zukunftsgerichteten Planzahlen sind, desto zuverlässiger ist der berechnete Unternehmenswert und umso besser erfüllt die Planung die an ihre Inhalte gestellten Qualitätsanforderungen. Somit ist aus Sicht der Kapitalgeber die Berücksichtigung zukunftsgerichteter Informationen von großer Bedeutung für die Relevanz der Plandaten.

Ebenso entscheidend für die Relevanz der Plandaten ist die Fähigkeit, die Zuverlässigkeit der Vorschaurechnungen weiter zu erhöhen und die operative und strategische Planung laufend miteinander abzustimmen.

Intern und extern müssen die gleichen Planinformationen kommuniziert und die gleichen Ziele und Kennzahlen verwendet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Management das Unternehmen intern an den Zielen ausrichtet, die mit den externen Interessengruppen für das Unternehmen vereinbart sind. Für die Beurteilung der Unternehmensplanung ist somit der Grad der Abstimmung extern und intern kommunizierter Ziele und Pläne ein wichtiges Kriterium.

Verlässlichkeit der Plandaten für die Unternehmenssteuerung

Die Verlässlichkeit der Plandaten kann letztlich über die Abweichungen des Forecasts und der Zielplanung vom Ist gemessen werden. Gesteigert werden kann die Verlässlichkeit durch die bestmögliche Ausgestaltung verschiedener Maßnahmen, beispielsweise:

- Abstimmung der Teilpläne
- Steigerung der Akzeptanz von Zielen und Maßnahmenplänen
- Einbindung dezentralen Expertenwissens
- Nutzung von Kommentaren

Abstimmung verschiedener Teilpläne

Die Abstimmung kann in unterschiedlicher Ausprägung erfolgen: inhaltlich versus formell, manuell versus automatisch.

Eine inhaltliche Abstimmung aller Plandaten ist unbedingt erforderlich. So ist bei der Einführung neuer Tarife, beispielsweise in der Telekommunikationsindustrie, eine enge inhaltliche Abstimmung zwischen den Bereichen Marketing, Vertrieb, Customer Care und IT unabdingbar, um die Maßnahme erfolgreich umsetzen zu können. Die überwiegend formale, rechnerische Abstimmung von Budgets und Terminen ist hier bei weitem nicht ausreichend.

Natürlich sollten darüber hinaus die einzelnen Planungen auch formell miteinander abgestimmt sein. Offensichtlich sollten beispielsweise gleiche Mengen über die einzelnen Planungen angenommen werden – wenn der Vertrieb von einer bestimmten Absatzmenge ausgeht, dann sollte dieser Wert auch Richtlinie für den Einkauf und die Produktion sein.

Die Abstimmung kann manuell oder automatisch erfolgen. Sicherlich bietet sich die manuelle Abstimmung für komplexe Sachverhalte an, die nicht in standardisierten Formeln und Methoden abgebildet werden können. Jedoch ist die automatische Abstimmung deutlich effizienter und sicherer. Über festdefinierte Abstimmmethoden kann sichergestellt werden, dass alle beteiligten Planer in gleicher Art und Weise in die Abstimmung eingebunden werden.

Die Abstimmung verschiedener Teilpläne muss sowohl zwischen verschiedenen Fachbereichen (horizontal) im Unternehmen, als auch über die Hierarchie hinweg (vertikal) stattfinden.

Die horizontale Abstimmung umfasst die Pläne verschiedener Fachabteilungen innerhalb des Unternehmens. Dies ist von wesentlicher Bedeutung, da nur so die Wertschöpfungskette innerhalb des Unternehmens optimiert werden kann. Für die optimale Ausrichtung der Ressourcen über das gesamte Unternehmen hinweg, oder sogar entlang einer unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette, ist die horizontale Abstimmung aller Pläne eine wesentliche Voraussetzung.

Ebenso muss eine vertikale Abstimmung der Teilpläne stattfinden. Die Maßnahmenpläne der einzelnen operativen Manager müssen aggregiert und mit den Ziel-Erwartungen der übergeordneten Stellen abgestimmt werden. Nur die ständige inhaltliche und rechnerische Abstimmung der Bottom-up erstellten Maßnahmenpläne mit den Top-down definierten Zielen führt zu verlässlichen und akzeptierten Ziel- und Vorschauwerten.

Steigerung der Akzeptanz von Zielen und Plänen

Die Akzeptanz von Plänen und Zielen ist eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Planung. Nur Manager und Mitarbeiter, die sich mit den gesteckten Zielen und den zugehörigen Maßnahmenplänen identifizieren, werden ihre Handlungen an diesen Plänen ausrichten. Insbesondere, wenn die Leistungsbeurteilung der Manager von der Zielerfüllung abhängt, müssen sie den aufgestellten Plänen zustimmen. Anderenfalls entsteht ein Motivationsproblem, das im Zweifel eher kontraproduktiv wirkt.

Ziele müssen so definiert werden, dass sie in den heutigen, dynamischen Märkten auch nach einigen Monaten ihren Sinn und ihre Gültigkeit behalten. Starre Zieldefinitionen, wie die noch weit verbreitete Budgettechnik, müssen so weiterentwickelt werden, dass sie den Anforderungen der wachsenden Dynamik gerecht werden. Zieldefinitionen in Form absoluter Größen werden durch die Definition flexibler Ziele in Form relativer Größen und Benchmarks ersetzt.

Einbindung dezentralen Expertenwissens

Das detaillierte Wissen um zukünftige Entwicklungen, soweit man diese planen und voraussehen kann, liegt bei den dezentralen Experten. Die Qualität der Plandaten ist umso höher je mehr dezentrale Experten in die Planung eingebunden werden können.

Nutzung von Kommentaren

Ein wesentlicher weiterer Bestandteil der Planung sind inhaltliche Kommentare, welche die Zukunft betreffende Erwartungen und Annahmen erläutern. Kommentare stellen traditionell eine Herausforderung an die Planungssysteme dar, da sie in der Regel textbasiert sind und sich somit schwerer aggregieren oder verarbeiten lassen als quantitative Kennzahlen. Jedoch enthalten Kommentare essentielle Informationen für das Verständnis der Plandaten, beispielsweise mögliche Chancen und Risiken, die Einfluss auf die Planung haben könnten.

Traditionell werden Kommentare manuell aggregiert und weiter gegeben. Bei jeder Zusammenfassung gehen jedoch Details verloren. In einem papierbasierten Kommentierungssystem hat das Management keine Möglichkeit Kommentare beliebig weit in der Planungshierarchie herunterzubrechen und einzusehen. In späteren Überarbeitungsphasen der Planung fehlen dann oftmals genau diese, für die Zahlen grundlegenden Informationen. Die inhaltliche Anpassung und Abstimmung der Planung wird hierdurch erheblich erschwert, wenn nicht gar verhindert.

5.2.2 Zeitnahe, regelmäßige Aktualisierung – Prozesse

Die Gestaltung des Planungsprozesses hat wesentliche Auswirkungen auf die Qualität der Plandaten. Eine kontinuierliche Planung, oder in der Praxis zumindest eine hochfrequente und zeitnahe Planung ermöglicht dem Unternehmen, schnell neue Entwicklungen in der Planung abzubilden und so am Markt flexibel reagieren zu können.

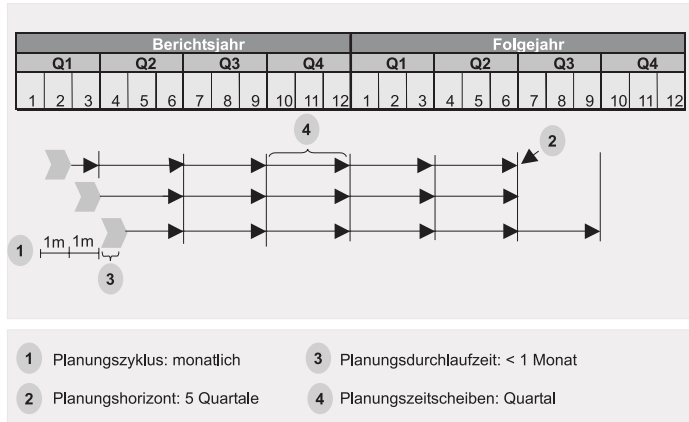


Abbildung 5.3 Planungsprozess im Überblick

Erst standardisierte Prozesse ermöglichen eine Planung mit durchgängig hoher Qualität innerhalb eines komplexen Unternehmens. Zentral definierte Richtlinien und Stammdaten in einem konzernweiten Planungssystem ermöglichen es solche Prozesse einfach vorzugeben.

Der Planungsprozess lässt sich, wie in Abbildung 5.3 dargestellt, durch wenige Größen beschreiben:

Planungszyklus

Mit dem Planungszyklus wird beschrieben, wie häufig ein Planungsprozess durchlaufen wird. Je häufiger geplant wird, desto zeitnaher kann die Planung gestaltet werden und desto mehr aktuelle Entwicklungen können in die Planung einbezogen werden. Die Entwicklung geht in diesem Bereich zu einer kontinuierlichen Planung. In der Praxis setzen sich derzeit monatliche Planungszyklen für den Forecast und quartalsweise Durchläufe für den Zieldefinitionsprozess (Target Setting) durch.

Planungshorizont

Der Planungshorizont definiert, bis zu welchem zukünftigen Zeitpunkt ein Unternehmen plant. Mit zunehmendem Planungshorizont nimmt die Zuverlässigkeit der Daten ab. Als Konsequenz sollten die Planungshorizonte angepasst und die Planungsdetaillierung entsprechend der Unsicherheit in der Planung reduziert werden.

Planungsdurchlaufzeit

Wie lange das Unternehmen von Start bis Ende eines Planungsprozesses benötigt, wird mit dem Attribut Planungsdurchlaufzeit festgehalten. Eine Effiziente Planung wird sehr schnell, im Bereich weniger Tage durchlaufen. Traditionell haben insbesondere umfassende Abstimmrunden die Planungszyklen verlängert. Durch moderne Planungstechnologie kann die Abstimmung deutlich effizienter gestaltet werden.

Planungszeitscheiben

Die zeitliche Detaillierung der Planung – beispielsweise pro Monat oder Quartal – wird hier als Planungszeitscheibe bezeichnet. Traditionell wurde sehr grob geplant, in der Regel mit jährlichen Zeitscheiben. Um eine höhere Kontrolle und Flexibilität zu erreichen, wird heute im Nahbereich in der Regel deutlich detaillierter, beispielsweise monatlich

oder zweiwöchig geplant. Diese zeitliche Detaillierung sollte mit zunehmendem Horizont abnehmen (Abbildung 5.4).

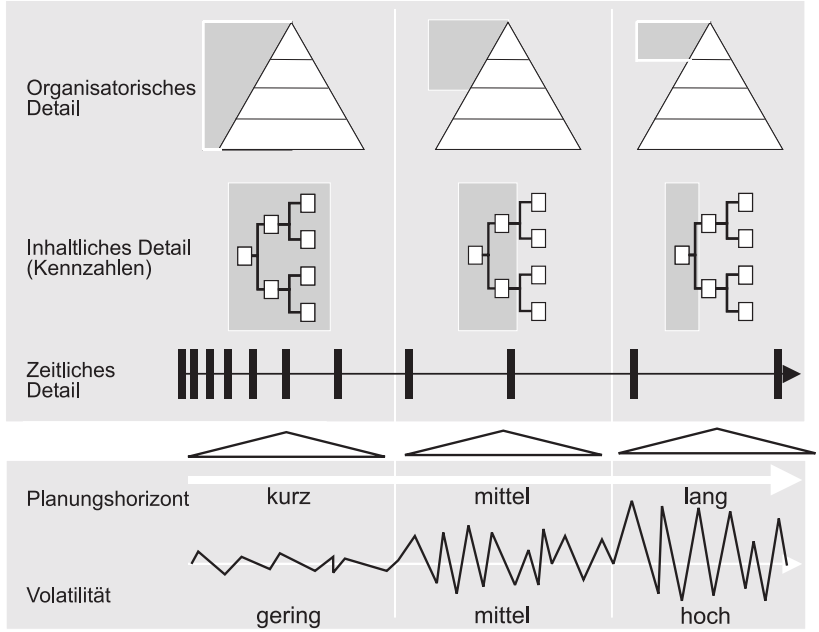


Abbildung 5.4 Detaillierung der Planung entsprechend den Anforderungen

Planungsdetaillierung

Die inhaltliche Detaillierung der Planung wird als Planungsdetaillierung definiert. Das inhaltliche Detail sollte abhängig von planender Einheit, Planungshorizont oder Dynamik der zu planenden Größen – wie in Abschnitt 5.6 erläutert – angepasst werden.

5.2.3 Integrierte Organisation

Bestandteil der Planung ist die Zusammenführung von Plandaten einzelner planender Einheiten zu einem gemeinsamen Konzernplan. Hierzu werden Informationen bei den für die Planung verantwortlichen Mitarbeitern aufgenommen und sukzessive innerhalb des Unternehmens zur Spitze hin aggregiert. Gleichzeitig müssen diesen dezentral aufgestellten Teilplänen die Erwartungen und Ziele der Unternehmensführung gegenübergestellt werden.

Um qualitativ hochwertige Plandaten zu erhalten, ist es wichtig dezentrale Spezialisten im Bottom-up-Zyklus in die Planung einzubeziehen. Eine Herausforderung in der Planung ist deren Daten auf effiziente Weise einzusammeln und zu verarbeiten.

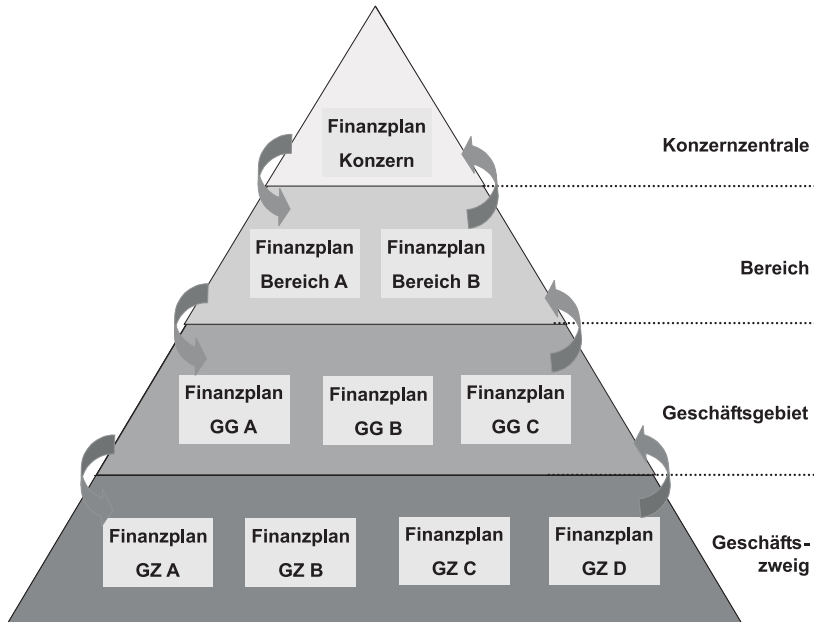


Abbildung 5.5 Vertikale Abstimmung über die Unternehmenshierarchie

Während der vertikalen Abstimmung werden in optimaler Weise so viele dezentrale Planer eingebunden wie möglich (Abbildung 5.5). Sicherlich stellt deren Einbindung in den Ablauf eine große „logistische“ Aufgabe dar und ist in einem papierbasierten Abstimmprozess auch mit großen Aufwänden verbunden. Innerhalb eines zentralen Planungssystems mit web-basiertem Zugriff kann diese Aufgabe effizient gelöst werden. Idealerweise bestehen darüber hinaus automatische Schnittstellen zwischen dem zentralen System und gegebenenfalls dezentral genutzten Vorsystemen. Mögliche Vorsysteme wären sogenannte Customer Relationship Management (CRM)- oder Supply Chain Management (SCM)-Systeme.

Zentrale Planungssysteme mit dezentralem, web-basiertem Zugriff ermöglichen es, die Aufwände für die vertikale und horizontale Abstimmung deutlich zu reduzieren. Aktuelle Untersuchungen von Accenture zeigen, dass so die Aufwände und Zeiten für die Planung drastisch re-

duziert werden können, während durch die Konzentration auf wenige, wichtige Daten die Qualität und Zuverlässigkeit deutlich steigt.[2] Die vertikale Abstimmung führt dazu, dass in großem Umfang das dezentral vorhandene Wissen um die zukünftige Entwicklung des Unternehmens aufgenommen und in die Planung eingearbeitet wird. Die Ermittlung der Daten direkt vor Ort führt ergänzend dazu, dass sich die dezentralen Mitarbeiter mit den gemeldeten Plandaten leichter identifizieren und das Planungs- und Zielsystem, gefüttert mit ihren Daten, wesentlich besser akzeptieren. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Planerfüllung.

5.3 Die IT-Dimension – „Technological Excellence“

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Informationstechnologien so einzusetzen, dass die Anforderungen an die Planung effizient umgesetzt werden können, wird als Technological Excellence verstanden. Informationstechnologie dient somit als Unterstützung, um die Financial Excellence zu erreichen.

Die Dimension Technological Excellence kann über die folgenden zwei Kriterien gemessen werden:

- Umsetzung eines zentralen Datenpools (Zentraler Datenpool)
- Flexible Anbindung der Vorsysteme über intelligente Schnittstellen (Schnittstellen)

5.3.1 Zentraler Datenpool

In vielen Unternehmen wird häufig immer noch die Tabellenkalkulation Excel als wesentliche Softwarelösung verwendet. Diese ist, wie viele andere Planungssysteme auch, dadurch gekennzeichnet, dass Daten an mehreren Stellen vorgehalten werden und nicht automatisch zusammengeführt werden können. Wesentliche Nachteile eines solchen Systems sind daher Doppeleingaben, spätes Erkennen von fehlerhaften Daten, inkonsistente Daten zwischen verschiedenen Systemen, sowie ein komplexer Kommunikationsprozess mit vielen Datenübergaben und Abgleichungen.

Innerhalb der Effizienten Planung nutzen Unternehmen einen zentralen Datenpool. Auf diesen können alle planenden Einheiten online zu-

2. Accenture (2001)

greifen, um Daten einzugeben, Auswertungen zu starten oder Informationen abzurufen. Der zentrale Datenpool enthält alle für die Planung benötigten Funktionen, wie beispielsweise die Rechenlogik für Aggregation, Währungsumrechnung und Konsolidierung.

Durch ein zentrales System kann eine dezentrale Datenhaltung und Applikationslogik ersetzt werden und so Kostensenkungen realisiert werden. Die Integration aller Planungsdaten ermöglicht eine Beschleunigung des gesamten Planungsprozesses durch den gleichzeitigen Zugriff aller Planungsbeteiligten und die einfache Abstimmung in einem Online-System, was zu Zeiteinsparungen führt. Außerdem können bei zentraler Datenhaltung einheitliche Qualitätsstandards gemäß Konzernrichtlinien einfacher durchgesetzt und damit die Qualität durchgängig erhöht werden. Auch sind in einem solchen zentralen System standardisierte Validierungen möglich, so das eine einheitliche Qualitätskontrolle erreicht wird.

Derartige Validierungen können bei Dateneingabe und -verarbeitung durchlaufen werden. Als Resultat können Fehler schnell erkannt und von den verantwortlichen Personen beseitigt werden. Insbesondere das frühzeitige Aufdecken von Fehlern senkt die Fehlerbehebungskosten und erhöht damit die Prozesseffizienz.

Skalierbarkeit (System und Datenbank)

Organisches Wachstum, Unternehmenszusammenschlüsse und Akquisitionen resultieren in erheblich höheren Anforderungen an die Leistungsfähigkeit des Planungssystems. Innerhalb kurzer Zeiträume müssen neue Unternehmensteile in die Planungsprozesse integriert werden können. Neben hohen Anforderungen an die betriebswirtschaftliche Integration, sind hier vor allem im Bereich der IT-Planungssysteme hohe Anforderungen an deren Skalierbarkeit gegeben.

Unter Skalierbarkeit versteht man die Ausbaufähigkeit bestehender Hardwaresysteme, der eingesetzten Softwarelösungen sowie der gewählten Datenbankanwendungen bei steigender Transaktionszahl und erhöhten Datenvolumina. Eine skalierbare Softwarelösung erlaubt die schnelle Anpassung des Systems bei sich ändernden Leistungsanforderungen.

Automatische Prozesse

Der zentrale Datenpool bietet die Möglichkeit an einer Stelle automatische Validierungen zu pflegen, anhand derer Fehler aufgedeckt

werden können. Dies führt dazu, dass die Datenqualität innerhalb der Planung erhöht werden kann. Ebenso ist damit eine effiziente Überwachung des Planungsprozesses möglich. An zentraler Stelle kann der Fortschritt überwacht werden. Weiterhin können automatische Konsolidierungs- beziehungsweise Aggregationsroutinen eingerichtet werden, die auf den zentralen Datenpool zugreifen.

Portaltechnologie

In einem zentralen Datenpool können auch moderne Portaltechnologien genutzt werden. Insbesondere die Workflow-Unterstützung als eine wesentliche Portalfunktion ermöglicht die Realisierung von Effizienzsteigerungspotentialen. Relevante Informationen werden über das Portal allen Planern zur Verfügung gestellt. Spezifische Prozessschritte können inhaltlich wie auch funktionell über das Portal unterstützt werden. Möglichkeiten sind hier die Unterstützung der Kommunikation innerhalb der Planung, wie auch die Integration von verschiedenen Informationssystemen.

Prozesssteuerung

In einem zentralen Datenpool kann in Form eines „Management-Cockpits", der Anordnung von Anzeigen aller relevanten Vorgänge und Kennzahlen mit ihrem aktuellen Status analog der Anzeige aller wichtigen Instrumente in einem Flugzeug-Cockpit, die Datenlieferung und Freigabe überwacht werden. In diesem wird angezeigt, welcher Prozessschritt aktuell von welcher planenden Einheit schon durchlaufen wurde und welche Schritte noch zu durchlaufen sind. So kann frühzeitig erkannt werden, ob es innerhalb des Planungsprozesses zu Verzögerungen kommen kann. Dies ermöglicht, Maßnahmen zu ergreifen, um angestrebte Termine einzuhalten.

Simulation in Geschäftsmodellen

Für die Planung können finanzielle Modelle aufgesetzt werden, mit denen die zukünftige Unternehmensentwicklung in Abhängigkeit von Umweltänderungen simuliert wird. In einem finanziellen Modell werden über verschiedene mathematische Gleichungen, Logiken und Daten die Beziehung zwischen operationellen und finanziellen Variablen festgehalten. Durch die Änderung von unabhängigen Variablen wie den Kosten können zukünftige Entwicklungen simuliert und so verschiedene alternative Handlungsoptionen abgeleitet werden. Diese Simulationen erlauben es dem Management, besser auf

Geschäftsrisiken einzugehen – solche frühzeitig zu erkennen und in der Unternehmenssteuerung zu bedenken. Je nach Risiko kann mit Hilfe von Sensitivitätsanalysen über Handlungsoptionen entschieden werden.

Es gibt im Wesentlichen zwei Arten von finanziellen Modellen: die Simulation und das Optimierungsmodell. Mit der Simulation können die Auswirkungen von alternativen Managemententscheidungen getestet werden. Optimierungsmodelle ermöglichen es, ein Ziel z.B. Gewinn zu maximieren, beziehungsweise Kosten zu minimieren. Es können hierbei auch mehrere Ziele gleichzeitig über Optimierungsmodelle im Trade-Off abgeglichen werden.

Mögliche Anwendungen für Optimierungsmodelle könnten sein:

- Die Berechnung der operativen Marge basierend auf Absatzplänen und Produktionsprozessen.
- Die Vorhersage des Finanzierungsbedarfs für Anlagen- und Gebäudeinvestitionen unter Berücksichtigung des Cashflow aus Geschäftstätigkeit.
- Der Einfluss von makroökonomischen Entwicklungen auf die Unternehmensprofitabilität und die Beurteilung von alternativen Langfriststrategien.

Diese Modelle werden idealer Weise im zentralen Datenpool beziehungsweise Finanzportal abgebildet. So ist sichergestellt, dass alle Unternehmenseinheiten mit den gleichen Stammdaten, Variablen und Logiken arbeiten. Ebenso können auch solchen planenden Einheiten finanzielle Modelle zur Verfügung gestellt werden, die sonst nicht die nötigen Kompetenzen hätten.

5.3.2 Flexible Anbindung der Vorsysteme

Die Effiziente Planung beruht auf dem Modell eines zentralen Planungssystem mit einem einzigen Datenpool. Gerade in großen Unternehmen und Konzernen ist die Umsetzung dieses Ideals mit Hilfe der verfügbaren Informationstechnologie jedoch oftmals nicht wirtschaftlich möglich. Daher werden innerhalb der Planung in der Regel verschiedene Planungssysteme verwendet, z.B. je nach Fachbereich oder organisatorischer Geschäftseinheit. In diesen werden dezentral spezifische Planungen für die einzelnen planenden Einheiten erstellt. Um für das gesamte Unternehmen beziehungsweise für den Konzern ins-

gesamt eine Planung aufzustellen, werden die einzelnen Planungen in einem zentralen Planungssystem konsolidiert und aggregiert.

Die Teilplanungen werden in dem zentralen Planungssystem sowohl zwischen einzelnen Abteilungen abgestimmt als auch über die Unternehmenshierarchie hinweg. Neben dieser horizontalen und vertikalen Abstimmung findet auch eine Aggregation beziehungsweise Konsolidierung der Planung statt.

Um die Plandaten aus den einzelnen Abteilungen beziehungsweise Geschäftseinheiten in das zentrale Planungssystem einzugeben, können maschinelle Schnittstellen zwischen den Vorsystemen sowie dem zentralen System eingerichtet werden. Über diese Systemintegration kann ein effizienter, automatischer Datenaustausch erfolgen.

Dabei können Planungsdaten sowohl in das zentrale System eingespeist werden (Upload), wie auch zurück in die Vorsysteme gespielt werden (Download). Bei einem Upload der Daten findet in der Regel im Anschluss eine Aggregation der Daten statt. Beim Download der Daten müssen diese gegebenenfalls zuerst herunter gebrochen werden.

Automatische Anbindung der Vorsysteme

Die automatische Anbindung von Vorsystemen dezentral planender Einheiten bietet weiteres Potenzial für die Realisierung von Effizienzgewinnen. Diese Anbindung ist nur bei Verwendung eines zentralen Datenpools möglich.

Planungsdaten, die in Vorsystemen erzeugt wurden, werden in der Regel manuell in zentrale Planungssysteme eingegeben. Bei dieser Datenübertragung besteht die Gefahr von Eingabefehlern. Weiterhin ist diese Methode sehr aufwändig, insbesondere wenn man in Betracht zieht, dass Plandaten innerhalb der Abstimmprozesse regelmäßig angepasst werden. Bei jeder Anpassung müssten die Plandaten erneut zwischen den einzelnen Planungssystemen übertragen und aktualisiert werden.

Nutzen des automatischen Datenabgleichs mit Vorsystemen

Der maschinelle Datentransfer von verschiedenen Vorsystemen zum zentralen Planungssystem und zurück bietet verschiedene Vorteile. Die automatische Datenübertragung ist deutlich schneller als eine manuelle und mit deutlich weniger Fehlern behaftet. Neben einem Zeitgewinn können dadurch Fehlerkosten deutlich verringert werden. Insgesamt

steigt die Qualität der Plandaten mit der Automatisierung des Datenabgleichs. Planungsverantwortliche können sich stärker ihren eigentlichen Kernaufgaben widmen, da sie weniger Kontrollaufgaben übernehmen müssen. Eine automatische Datenübertragung über maschinelle Schnittstellen ist somit kostengünstiger, schneller und liefert Daten mit höherer Qualität.

Intelligente Schnittstellen zu Vorsystemen

Für die Verbindung der Vorsysteme bestehen unterschiedliche Möglichkeiten. Die Integration grundsätzlich unterschiedlicher Systeme kann mittels intelligenter Schnittstellen erfolgen. Für integrierte Systeme wie beispielsweise Standard-ERP-Systeme bietet sich das weiter unten erläuterte Konzept eines Templates an.

- Intelligente Schnittstellen:
  Über intelligente Schnittstellen kann die Verbindung einzelner Systeme miteinander erfolgen. Diese Schnittstellen werden formal definiert und dann in den relevanten Systemen abgebildet. Insgesamt erleichtern solche Schnittstellen die Wartung, jedoch sind sie aufwändig in der Einrichtung und Verwaltung, da sie individuell zu erstellen sind.

- Schnittstellen im Template-Konzept:
  Die Nutzung von zentralen Schnittstellen im Template-Konzept verbindet die Systeme der dezentral planenden Einheiten mit der zentralen Planungsabteilung (Abbildung 5.6). Dies bedeutet, das im zentralen System Vorgaben gemacht werden, die automatisch über Template-Schnitttstellen in die dezentralen Systeme übertragen werden. Diese können verschiedene Eingabemasken und Ausgabeberichte, sowie auch Stammdaten, Datenmodelle, Logiken, Schnittstellen oder Vergleichsdaten des Vorjahres umfassen. Über das Template erfolgt auch die Dateneingabe der planenden Einheiten, die Datenausgabe sowie Teile der Verarbeitung und Aggregation im zentralen System.

  Das Template kann nun in einem weiteren Schritt an die dezentralen Einheiten weitergeleitet und in deren System implementiert werden. Die planenden Einheiten müssen die zentral vorgegebenen Elemente der Vorlage für die Planung verwenden. Sie haben jedoch die Möglichkeit, dieses flexibel nach ihren Bedürfnissen anzupassen. Es kann dezentral um weitere Inhalte oder Logiken erweitert werden, solange der Kern nicht verändert wird und

somit der Abgleich der dezentralen Systeme mit der zentralen Einheit erhalten bleibt.

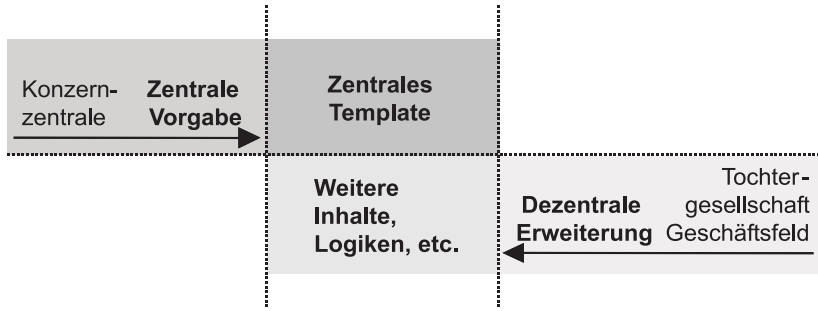


Abbildung 5.6 Template-Konzept

Mit dem Template-Ansatz können verschiedene Vorteile in der Planung realisiert werden.

- Zentrale Planungsstandards können leicht in der Planungsorganisation über Vorgaben in zentralen Templates etabliert werden. Anpassungen des zentralen Templates können auf dem gleichen Wege schnell und verbindlich an die Planungsorganisation weitergeleitet werden.
- Das Template-Konzept bietet bei den dezentral planenden Einheiten gleichzeitig ein hohes Maß an Flexibilität, da lokale Anforderungen und Zusatzwünsche problemlos in dezentralen Erweiterungen implementiert werden können.
- Durch die Nutzung des Template-Ansatzes besteht also die Möglichkeit, Daten innerhalb der Planungsorganisation durchgängig zur Verfügung zu stellen. Es können auf einfache Art zentrale Planungsvorgaben durchgesetzt werden, ohne die dezentral planenden Einheiten in ihrer Flexibilität der Abdeckung eigener Anforderungen einzuengen.

5.4 Ausgewählte Beispiele innovativer Ansätze zur Unternehmensplanung

Nach der vorangegangenen Diskussion der Elemente der Effizienten Planung, werden im Folgenden einige ausgewählte Beispiele für die Umsetzung von Best Practice im Bereich der Planung vorgestellt.

5.4.1 Der „Beyond Budgeting"-Ansatz

Die Abschaffung der Budgets ist das erklärte Ziel des Beyond-Budgeting-Ansatzes. Jeremy Hope und Robin Fraser sind dessen bekannteste Befürworter.[3] Ihre Kritik an der bestehenden Budgetpraxis richtet sich gegen die Budgetierung als wesentlichen Bestandteil der Unternehmensplanung. Der Fokus der Budgetierung liege zu sehr in der Beeinflussung der Kosten und zu wenig in der Beeinflussung des immateriellen Vermögens, welches als Basis zukünftiger Cashflows für das Management der Schlüssel zur Wertsteigerung sei.

Das Budget habe darüber hinaus einige prinzipielle Schwächen. Beispielsweise soll das Budget zum einen als Vorgabe, zum anderen aber auch als Forecast-Wert dienen. Diese Doppelfunktion als Motivationsinstrument und gleichzeitig als Kontrollwerkzeug könne die Budgetierung nicht ausfüllen. Als Lösungsansatz wird daher von Hope und Fraser die Trennung von Zielsetzung und Forecasting gefordert.

Ferner fordern beide, dass das Forecasting sehr viel öfter durchgeführt werden müsse, um die notwendige Reaktionsgeschwindigkeit gewährleisten zu können. Die Ziele sollten an die Strategie geknüpft und als Motivationsinstrument genutzt werden.

Hope und Fraser bezweifeln, dass bestehende Budgetierungstechniken immer zum gewünschten Ergebnis führen können. Moderne Ansätze wie das Zero Based Budgeting und die Prozesskostenrechnung könnten bei geeigneter Managementstruktur und -kultur zwar funktionieren, der Fokus liege dann aber zu sehr im kurzfristigen, kostenbezogenen Bereich.

Kern des Finanzmanagements im Beyond-Budgeting-Modell sind nach Hope und Fraser folgende Aufgaben:

- Forecasting und Ressourcenzuweisung durch rollierende Forecasts und Pläne zur Kapitalfluss-Steuerung anstelle von Kostenkontrolle
- Messung und Steuerung auf Basis von Fortschritten bezogen auf strategische Meilensteine und relative Größen anstelle der Plan-Ist Budget-Vergleiche
- Kostenmanagement durch die Schaffung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, unterstützt durch langfristige Anreizsysteme

Das Modell ist stark verhaltensorientiert aufgebaut, im Gegensatz zum zahlenorientierten Budgetierungsansatz, wie er in vielen Unter-

3. Hope/Fraser (1999)

nehmen heute angewendet wird. Anhand namhafter Firmen, die Budgets ganz abgeschafft haben, ist das Modell validiert worden (Abbildung 5.7). Laut Hope und Fraser sind zahlreiche weitere Unternehmen derzeit dabei, ihre Budgets abzuschaffen. Ihr gemeinsamer Ansatz beruht dabei auf folgenden 12 Prinzipien:

❶ *Governance* – Definition klarer Werte und Regeln als Basis für Aktivitäten, Mission Statement und Planungen

❷ *Erfolgsverantwortung* – Manager sind für Erfolg im Wettbewerb verantwortlich, nicht für die Einhaltung fixer Budgetzahlen

❸ *Delegation* – Befugnis und Verantwortung zu Handeln an die Mitarbeiter; keine Kontrolle und Eingrenzung von oben

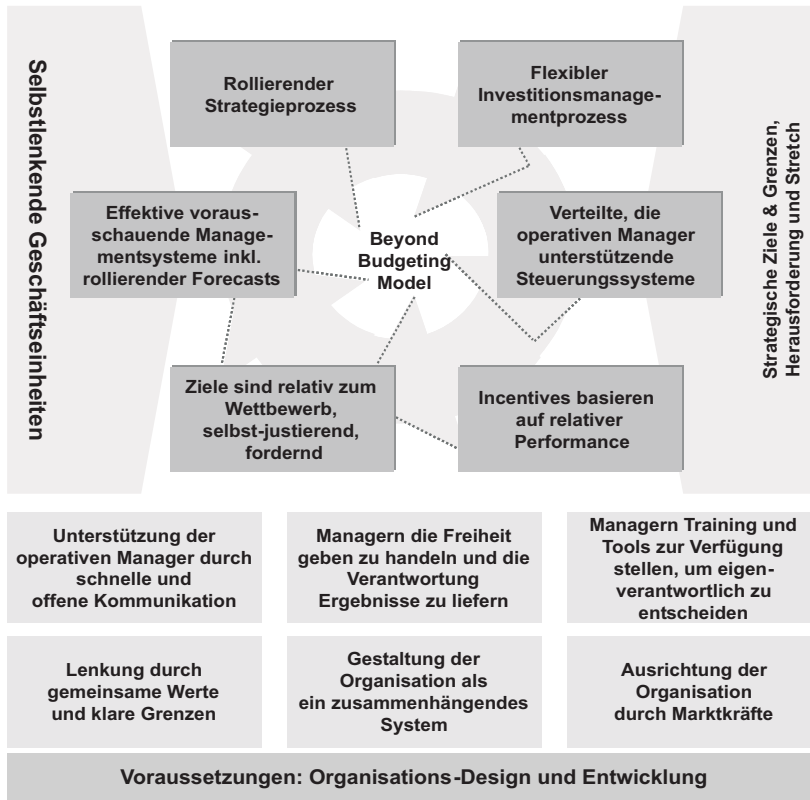


Abbildung 5.7 Elemente des Beyond Budgeting Model[4]

4. Hope/Fraser (2001)

❹ *Struktur* – Organisation nach Netzwerken und Prozessen, nicht nach Funktionen und Bereichen

❺ *Koordination* – Koordination übergreifender Aktivitäten durch Prozessdesign und schnelle Informationsflüsse, nicht durch detaillierte Aktivitäten-Definitionen und Budgets

❻ *Führung* – Fordern und Fördern, nicht Befehl und Kontrolle

❼ *Ziele* – Die Mitbewerber, nicht das Budget sind der Maßstab

❽ *Strategie* – Strategie ist ein kontinuierlicher und alles umfassender Prozess

❾ *Vorschaumanagement* – Forecasting zur Steuerung der Strategierealisierung, nicht zur Korrektur kurzfristiger Abweichungen

❿ *Ressourcenmanagement* – Ressourcen werden auf Anfrage zu fairen Kosten bereitgestellt, nicht zentral verteilt

⓫ *Messen und Steuern* – Einige wenige Schlüsselkennzahlen zur Steuerung des Geschäfts, nicht eine Vielzahl detaillierter Berichte

⓬ *Motivation und Belohnung* – Prämien basieren auf der Leistung im Wettbewerb, nicht auf fix vordefinierten Werten

Prominentestes Beispiel für die Realisierung des Beyond-Budgeting-Ansatzes ist die Svenska Handelsbanken, die das Konzept in den siebziger Jahren realisierte und bis heute sehr erfolgreich durchführt.[5]

Die Diskussion des Beyond-Budgeting-Ansatzes ist bisher recht spärlich, was zum einen an der immer noch geringen Bekanntheit und zum anderen an der aufgrund der Wurzeln im praktischen Bereich bisher noch nicht voll entwickelten Theorie liegen dürfte. Grieg weist in seiner Kritik darauf hin, dass auch Ansätze wie die Balanced Scorecard in einem System zusammen mit der Budgetierung deren strategische Ausrichtung gewährleisten können. Die Aufnahme nicht-monetärer Größen verlagert die Planung und Steuerung in Richtung Beeinflussung der zukünftigen Erfolgsfaktoren. Eine Schwäche des budgetlosen Ansatzes sieht Grieg in der erhöhten Möglichkeit zu opportunistischen Handlungsweisen. Diese werden im Beyond-Budgeting-Modell durch eine negative Nutzung der erhöhten Autonomie dezentraler Einheiten und Entscheidungsträger ermöglicht.

5. Zur detaillierten Diskussion des Handelsbanken-Ansatzes siehe Abschnitt 5.4.2

Unternehmensplanung im internationalen Vergleich

Die Neugestaltung der Planung vor dem Hintergrund des sich ändernden Unternehmensumfelds ist seit geraumer Zeit ein weltweit viel diskutiertes Thema. Mit dem Konzept der Effizienten Planung wurde ein Modell vorgestellt, mit dem auch deutsche Unternehmen erfolgreich auf diese Herausforderungen reagieren können.

In zahlreichen Projekten und Studien hat sich Accenture mit der Gestaltung und Realisierung verbesserter Planungsansätze befasst. Einige der derzeit schon erfolgreich angewandten Beispiele werden im Folgenden kurz vorgestellt. Allen gemein ist dabei, dass jeweils wichtige Aspekte und Teile der Effizienten Planung erfolgreich umgesetzt wurden. Keines der Unternehmen hat jedoch schon jetzt alle Elemente der Effizienten Planung realisiert. Trotz dieses noch nicht voll ausgeschöpften Erfolgspotenzials zeigen diese Beispiele aber schon eine deutliche Verbesserung der Leistungsfähigkeit der beschriebenen Unternehmen. Sie dienen so als praktischer Beleg für die hohen Erfolgspotentiale der Effizienten Planung.

5.4.2 Svenska Handelsbanken – Das budgetlose Unternehmen

Für Jan Wallander von der Svenska Handelsbanken gibt es nur zwei Arten von Forecasts oder Budgets. Die erste geht davon aus, dass das Wetter morgen so sein wird wie heute. Die zweite geht davon aus, dass es sich ändert. Im Fall des ersten Forecasts durchlaufen Unternehmen komplexe Prozesse zur Erstellung von Budgets, um am Ende zu sagen: ‚Machen wir es wie letztes Jahr, nur etwas effizienter und mit etwas mehr Umsatz.' Wenn dies das Ergebnis eines so komplexen Prozesses ist, so Wallander, rechtfertigt dies das Durchlaufen eines solch aufwändigen Prozesses nicht.

> *The organization is not interested in budgets. You may as well just say at the start – try harder next year to do better than this year – and then not bother with all the form-filling.*[6]

Mit dem Ziel, diese Aufwände zu vermeiden und die Verantwortung für das Geschäft in die Niederlassungen zu verlagern, optimierte die Bank ihre Planungsprozesse und schaffte das Budget in den siebziger Jahren ab. An dessen Stelle wird sehr stark mit Ranglisten und Benchmarks gearbeitet, um die Leistung zu steigern. Beispielsweise arbeitet

6. Jan Wallander, ehemaliger Aufsichtsratsvorsitzender der Svenska Handelsbanken

Handelsbanken mit der Kennzahl Gewinn pro Mitarbeiter bezogen auf die Niederlassungen und Regionen. Hiermit wird der interne Wettbewerb gefördert. Ähnliche Zahlen sind auch für den Vergleich mit externen Mitbewerbern eingeführt worden. Darüber hinaus erfolgt auch die Mittelverteilung über die Kennzahl Gewinn je Mitarbeiter.

Auch das Bonus-System der Svenska Handelsbanken basiert auf dem Prinzip des Wettbewerbs und wird danach berechnet, wie stark das Unternehmen den Rest des skandinavischen Bankensektors, bezogen auf die festgelegten Leistungskennzahlen, übertroffen hat.

Die Ersetzung des Budgets durch relative Ziele, Ranglisten und Benchmarks wird dabei auch von den Analysten am Kapitalmarkt akzeptiert. Mit diesem Planungs- und Steuerungssystem gehört die Svenska Handelsbanken seit Jahren zu den erfolgreichsten skandinavischen Banken.

5.4.3 Ford – Financials at the speed of thought (F@ST)

Ford hat in den letzten Jahren signifikante Fortschritte bei der Optimierung seines Budgetierungs- und Forecast-Prozesses gemacht. Beispielsweise konnten die Umsatz-Forecasts in den 19 europäischen Märkten stark verbessert werden. 19 verschiedene Systeme mit einem monatlichen Forecast-Aufwand von jeweils zwei bis sieben Personentagen wurden in ein einheitliches, europaweites System überführt. Der Aufwand sank dabei auf eine Personenstunde pro Markt. Zusätzlich konnten die Qualität der Daten durch die gemeinsame Nutzung eines einheitlichen Systems deutlich gesteigert werden. Die Optimierung der DV-Systeme resultierte in einer deutlichen Beschleunigung des Prozesses und einer Verringerung der Kosten um zirka 40 Prozent. Darüber hinaus resultiert dies unter anderem in der verbesserten Wirkung der auf den Informationen beruhenden Managemententscheidungen.

Diese Verbesserungen sind Bestandteil der weltweiten F@st-Initiative (Financials at the speed of thought) mit der Ford eine Einsparung von etwa US$500 Millionen p.a. zu realisieren plant. Hauptansatzpunkt des Programms ist die Zusammenführung und Vereinheitlichung der Finanzsysteme im gesamten Unternehmen.

Peter Coote, der Projektleiter des Programms, beschreibt den alten Forecast-Prozess als sehr langwierig und aufwändig. Nach der Verteilung der Forecast-Instruktionen von der Unternehmensspitze hinunter durch die Organisation, erfolgte die Ermittlung der Vorschauwerte Bottom-up. Dabei wurden sie auf jeder Ebene freigegeben bevor sie

weitergeleitet wurden. Für die Unternehmensspitze waren die Ergebnisse erst sehr spät verfügbar.

Ford geht diese Schwachpunkte mit einem integrierten Modell an, in dem die Daten auf der unteren Ebene dezentral eingegeben und nach oben automatisch verdichtet werden. Eine Vielzahl verschiedener Sichten sind als Ergebnis sofort nutzbar. Das gesamte Management kann so gleichzeitig und sehr früh die Ergebnisse der aktuellen Vorschau einsehen und früher reagieren.

Die Forecasts werden nun monatlich aktualisiert und sind von der Zieldefinition als Motivationsinstrument getrennt. Die Ziele werden in einem parallelen Prozess zwischen der Zentrale und den Business Units vereinbart.

Das Ziel der F@st-Initiative liegt in der Beschleunigung des Planungsprozesses und in dessen verstärkter strategischer Ausrichtung. Wie die bisherigen Erfolge, unter anderem der des Umsatz-Forecasts für Europa, zeigen, ist Ford mit der Umgestaltung seiner Planungs- und Steuerungsprozesse auf dem besten Weg, die gesteckten Ziele zu erreichen.

5.4.4 Volvo – Steuerung ohne Budget und Ist-Daten

Der Steuerungsansatz bei Volvo beruht auf drei Größen: der Leistung im Vorjahr, dem Plan in diesem Jahr und dem Erwartungswert für das Quartals- und Jahresende. Beachtenswert ist die Tatsache, dass Ist-Werte nicht separat in das Steuerungssystem aufgenommen wurden. Damit wird der Fokus auf die zukünftig zu erwartenden Abweichungen gelenkt. Der Blick nach vorn wird nicht durch die Konzentration auf momentane Abweichungen verstellt. Anstelle der Erklärung momentaner Varianzen tritt die Planung von Maßnahmen zur Vermeidung zukünftiger Abweichungen und zur Schließung etwaiger Lücken.

Der Begriff des Budgets wird seit 1996 nicht mehr genutzt. Nach Ansicht des Managements verbindet sich damit etwas Statisches, nicht Maßnahmenorientiertes. Die Planung beruht auf Erwartungen über Einkommen, Qualität, Produktentwicklung, Mengen, Verkaufszahlen und Administration. Sie wird jährlich durchgeführt und zweimal pro Jahr angepasst. Das Incentive-System ist nicht mit einer Budgeteinhaltung verknüpft, um politische Effekte und Spielereien zu vermeiden.

Volvo hat darüber hinaus die Prozesse für Financial Reporting, Vertrieb, Einkauf, Cash-Management und Anlagenbuchhaltung in einem zentralen ERP-System zusammengefasst. Betrieben wird dieses Sys-

tem in einem neuen Shared Service Center, der Volvo Business Services (VBS). Ziel war die Einsparung von 400 Stellen durch die Schaffung dieser Einheit. Dieses Ziel wurde aufgrund der Übernahme durch Ford nicht vollständig erreicht. Trotz der Veränderungen und zwischenzeitlichen Mengenwachstums konnten jedoch 50 bis 60 Prozent der geplanten Effekte realisiert werden.

5.4.5 Cisco – Konsequente Nutzung des zentralen Datenpools

Die Stärke von Cisco liegt in der Fähigkeit, einen täglichen Abschluss erstellen zu können und so über eine stets sehr aktuelle Datenbasis für die Unternehmenssteuerung zu verfügen. Grundlage hierfür ist die weltweite Nutzung eines einzigen integrierten Datenpools. Hinzu kommt die unternehmensweit einheitliche Definition einer GuV-Struktur, welche die Leistungssteuerung und Vereinheitlichung der Ziele unterstützt. Der Plan wird quartalsweise aktualisiert, begleitet von der Aktualisierung der Vorschaurechnung.

Die Nutzung dieses Datenpools wird auch für sämtliche neu akquirierte Unternehmensteile konsequent durchgesetzt. Dies gilt selbst für den Fall, dass hierfür neuere Datenbankversionen durch ältere ersetzt werden müssen. Im Resultat arbeiten alle Mitarbeiter bei Cisco mit einem gemeinsamen System und Datenintegration ist extrem einfach. Das Unternehmen verfügt damit über ein Finanzsystem, welches unternehmensweite, integrierte Finanzinformationen in Echtzeit bereitstellt und damit weltweit eine Vorreiterposition einnimmt.

5.4.6 Mobil – Abgleich von Strategie und Taktik

Mobil North America Marketing and Refining (NAM&R), eine Tochter der Mobil Oil Corporation, lag 1992 im Profitabilitäts-Benchmark mit Mitbewerbern an letzter Stelle. NAM&R benötigte eine Finanzspritze von US$500 Millionen um den Betrieb aufrecht zu erhalten und seine Anlagen zu modernisieren. Um diese Schwächen zu überwinden wurde eine neue kundenorientierte Strategie entwickelt und 1994 in einer Balanced Scorecard zur Steuerung der Umsetzung abgebildet.

Der Erfolg beruht dabei auf einer Abkehr von der bisherigen Strategie der Produktführerschaft durch den Aufbau der Marke und Produktdifferenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Statt dieser, auch von den Mitbewerbern genutzten Zielrichtung, trat die neue, ein ausgewoge-

nes System bildende und auf den vier Balanced-Scorecard-Perspektiven beruhende Strategie. Die Hauptbestandteile waren zum einen eine Erhöhung der Umsätze im hochpreisigen Premium-Segment (Wachstumsstrategie) und zum zweiten einer Effizienzsteigerung über die gesamte Wertschöpfungskette (Produktivitätsstrategie). Nach letzten Plätzen im Peer-Group-Vergleich in 1992 und 1993, konnte sich NAM&R 1995 an die Spitze des Benchmarktfeldes setzen[7]. Die Profitabilität lag in diesem Jahr 56 Prozent über dem Branchendurchschnitt. Das Unternehmen konnte diese Spitzenposition in den vier aufeinander folgenden Jahren bis zur Fusion zur ExxonMobil Corporation halten. Für Brian Baker, dem damaligen Executive Vice President, hatte dieser Erfolg eine klare Ursache: „In 1997 we hit the number 1 ranking for our third consecutive year, which is unprecedented for a major oil company. […] The Scorecard gets the lion´s share of the credit. We created a performance mind-set with the Balanced Scorecard."

Der wichtigste Schritt bei der Implementierung der Scorecard war die Übersetzung der Strategie in operative Größen. Zu diesem Zweck wurden für jede der vier Perspektiven der Scorecard die relevanten Ziele und die Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung definiert. Über Ursache-Wirkungs-Ketten wurden die Zusammenhänge der verschiedenen Größen dargestellt und so die Wirkung bestimmter Maßnahmen auf das gesamte System der strategischen Ziele transparent. Die Strategie wurde so überall im Unternehmen zum Bestandteil des täglichen Arbeitens. Die Scorecard fungiert dabei als Brücke und Übersetzer zwischen der Strategie an der Unternehmensspitze und der gesamten Organisation bis in die operativen Schnittstellen zum Kunden, wo die Strategie dann umgesetzt wird.

Mit Hilfe der Steuerung des Unternehmens über die Balanced Scorecard gelang es NAM&R sich von einer bürokratischen, nach innen orientierten und ineffizienten Organisation in einen Marktführer zu wandeln. Noch beeindruckender ist dabei die Tatsache, dass es dem Unternehmen gelang, eine Organisation zu etablieren, die in einem hart umkämpften, reifen Markt mit Massenprodukten dauerhafte Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern herausarbeiten konnte.

7. Kaplan (2001)

5.4.7 Skandia – Management des intellektuellen Kapitals

Skandia war das erste Unternehmen weltweit, das die Position eines „Director of Intellectual Capital" geschaffen hat. Operative Planung ist dabei sehr stark mit der Strategie verknüpft. Mit der Entwicklung des Skandia Navigators wurde die Planung dabei stets auf die für den langfristigen Unternehmenserfolg wichtigen Aspekte fokussiert.[8]

Das Unternehmen verlagert mit diesem Instrument die Geschäftsverantwortung sehr stark in die operativen Einheiten. Budgets werden nur auf Ebene der Geschäftseinheiten definiert und beinhalten lediglich stark verdichtete Positionen. Die Planung innerhalb der Einheiten erfolgt autonom und basiert vollständig auf den im Navigator enthaltenen Annahmen und Größen. Sie folgt dem Prinzip des konstruktiven Dialogs mit Kunden und Lieferanten. Das Bonussystem basiert auf der Erreichung einer Mischung von monetären und nicht-monetären Zielen aus dem Navigator.

Mit Hilfe dieses Planungs- und Steuerungsansatzes ist es Skandia in den letzten Jahren gelungen, die Aufwände für den Aufbau neuer Niederlassungen stark zu verringern und die stark dezentrale Struktur erfolgreich auf die gemeinsame Unternehmensstrategie auszurichten.

5.4.8 Borealis – Zielsetzung über Benchmarks

Das primäre Ziel bei der Optimierung der Planung für Borealis war die Steigerung der Effizienz der Planung und Budgetierung. Nach Ansicht von Thomas Boesen, eBusiness Project Manager bei Borealis, hatte der Budgetierungsprozess zwei Hauptschwächen:

- Das Budget sollte zu viele Anforderungen gleichzeitig erfüllen (Zieldefinition und Forecast)
- Die enthaltenen Annahmen wurden schnell von der Realität überholt, das Budget war damit meist schon kurz nach dessen Erstellung veraltet

Um diese Schwächen zu beseitigen, wurde die Budgetierung 1995 durch einen vierstufigen Planungsprozess ersetzt:

- High-Level-Finanz- und Steuer-Forecast, basierend auf den Einschätzungen zahlreicher Interessengruppen aus dem gesamten Business

8. vgl. Kapitel 4.2

- Zieldefinition und Leistungsmanagement über eine Balanced Scorecard, deren Größen an externe Benchmarks geknüpft sind; die Scorecards werden monatlich analysiert und sind mit dem Bonussystem verbunden; eine Gewinn- und Verlustrechnung ist nicht Bestandteil des Analyseprozesses
- Quartalsweise Fixkosten-Benchmarks
- Projekt- und Investitionsplanung

Umfragen, Analysen und Benchmarks werden regelmäßig durchgeführt und dienen als Basis für die Zieldefinition und -messung. Der Planungshorizont beträgt fünf Jahre. In 1997 erkannte Borealis, dass es seine Anlagen nicht optimal nutzte. Seitdem werden Benchmarks eingesetzt, um langfristige Ziele zur Beseitigung dieser Schwächen zu definieren. Die Aktionsplanung zur Erreichung dieser Ziele bleibt vor Ort. Die operativen Einheiten legen das Wie fest und bleiben somit Gestalter und Verantwortliche des Verbesserungsprozesses. Das wiederum hat eine deutlich positive Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter vor Ort.

Auch andere Größen werden über regelmäßige Benchmarks analysiert und die Ziele entsprechend ausgerichtet. Zu diesen gehören operative Daten über den Betrieb, Anlagennutzung, Bereitschaftszeit etc. Daneben wird beispielsweise die Kundenzufriedenheit gemessen. Kundenbefragungen werden durchgeführt, ebenso wie Umfragen bei den eigenen Mitarbeitern. Darüber hinaus werden aber auch Gebiete wie Technologie, Gesundheit und Sicherheit über Benchmarks ausgewertet.

Investitionen und Projekte werden bei Borealis getrennt vom Tagesgeschäft gemanagt. Zu diesem Zweck tritt monatlich ein Ausschuss zusammen, der für das Management dieser Aktivitäten zuständig ist. Unterstützt wird er durch eine zentrale Datenbank, in der alle Daten zu Projekten und Investitionsvorhaben gespeichert und zugriffsbereit sind.

Die Umgestaltung des Planungsprozesses führte allein im Bereich des Forecasts zu einer Abnahme der benötigten Aufwände auf drei bis vier Personentage, eine Reduzierung um 95 Prozent. Borealis ist heute in der Lage, selbst plötzlich eintretende Ereignisse sehr schnell in der eigenen Planung abzubilden und darauf zu reagieren. Dazu kommt der positive Effekt auf die Motivation und die Ausrichtung auf ständig aktuelle, das Marktgeschehen reflektierende Ziele.

5.4.9 ABB – Langfristige Steuerung des Free Cash Flow

ABB hat sich 1999 von Budgets verabschiedet. Seitdem stützt sich das Management auf einen rollierenden Forecast über fünf Quartale. Dieser umfasst vordefinierte Werttreiber und mit diesen verbundene Erfolgsindikatoren. Alle Größen sind so definiert, dass sie die Analyse und Steuerung der Strategieumsetzung und ihren Effekt auf den Free Cash Flow als finanzielle Spitzenkennzahl ermöglichen.

Mit der Umgestaltung des Planungssystems sollten die ABB-Manager angehalten werden, strategisch zu handeln und sich an der dauerhaften Schaffung von Unternehmenswerten zu orientieren. Die bis dahin vorherrschende, einseitige Ausrichtung auf die Maximierung des Return on Capital Employed (ROCE) sollte überwunden werden.

In das System ist jede der 30 Geschäftseinheiten eingebunden. Jede Einheit erstellt dabei einen Forecast für den Free Cash Flow über die nächsten fünf Jahre. Der Free Cash Flow hat das ROCE als finanzielle Spitzenkennzahl abgelöst und unterstützt so die Entwicklung von der kurzfristigen Maximierung des Gewinns zur langfristigen Maximierung des Firmenwerts.

Bemerkenswert am ABB-Steuerungssystem ist ebenfalls die Aufteilung der Investitionsplanung in erhaltende und erweiternde Investitionen. Diese Unterscheidung ermöglicht es dem Management exakt zwischen den zum Erhalt des momentanen Geschäfts notwendigen Investitionsmaßnahmen und solchen, die der Erweiterung und dem Wachstum dienen, zu unterscheiden. Die in Krisenzeiten oftmals praktizierte kurzfristige Kosten- und Ausgabensenkung zu Lasten der langfristigen Wachstumsperspektive wird dank dieser Unterscheidung transparent. Ihr kann so direkt begegnet werden. Die Ausrichtung der Unternehmensplanung auf den langfristigen Erfolg wird so wirksam unterstützt.

5.4.10 BP – Stretch Targets

British Petroleum gehört ebenfalls zu den Unternehmen, die die Effizienz ihres Planungsprozesses deutlich gesteigert haben. Im Zuge der Neugestaltung der Planung hat auch BP den Begriff des Budgets abgeschafft. Heute basiert die Planung auf Markterwartungen und Wettbewerbszahlen. Ziele werden Top-down über die Organisation heruntergebrochen. Der Fokus liegt dabei auf der Reduzierung auf

das Wesentliche, der Entwurf einer simplen Botschaft in Form eines einfachen Bildes.

Bottom-up werden detaillierte Aktionspläne in Bezug auf diese Ziele erstellt. Bei BP werden Lücken zwischen den im Top-down-Prozess geforderten Zielwerten und den Bottom-up erstellten Finanzplänen auf die Geschäftseinheiten verteilt und bleiben in Form von Stretch Targets sichtbar. Damit entfällt der aufwändige Abgleichprozess und die Diskussion über diverse Managementebenen hinweg, welches die richtige Höhe von Budgets und welches die richtigen Ziele sind.

Die Steuerung im Jahresverlauf konzentriert sich dann sehr stark auf die Analyse der bestehenden Lücken und darauf, welche Maßnahmen die Einheiten durchführen, um über höhere Leistung oder Kostensenkungen Fortschritte bei der Erreichung der Stretch Targets zu erreichen. Mit dieser Änderung ging ein starker Wandel innerhalb des Unternehmens einher. Während früher häufig Schuldige gesucht wurden, konzentriert man sich heute auf mögliche Maßnahmen zur Schließung noch bestehender Lücken zu den Zielen.

Die Leistung jeder Division oder Geschäftseinheit wird bei BP monatlich analysiert. Basis ist dabei eine Seite mit Kennzahlen und eine Seite erläuternder Text. Die Kennzahlen beziehen sich auf die Leistung im Ist, die Vorschau zum Jahresende und Informationen darüber, inwieweit die Lücken zu den Stretch Targets geschlossen werden.

Auch das Bonus-Sytem von BP basiert auf Wettbewerbszahlen und Benchmarks mit den direkten Mitbewerbern. Es ist vom Forecast getrennt und enthält Finanzgrößen, Leistungs- und Führungskennzahlen.

6 Empirische Untersuchung zum Stand der Planung und Budgetierung in Deutschland

Im Kapitel zuvor wurde die unternehmensspezifische, situative Gestaltung einer Effizienten Planung entsprechend der jeweiligen Anforderungen erläutert. Wie sieht nun die tatsächliche Unternehmensplanung in Deutschland aus? Inwieweit sind die Voraussetzungen einer Effizienten Planung erfüllt beziehungsweise wie weit sind deutsche Unternehmen davon entfernt? Betrachtet man Untersuchungen im Bereich der Unternehmensplanung, erkennt man rasch, dass ein Großteil der Studien und Umfragen außerhalb Europas erhoben wurde. Wie also sieht die Unternehmensplanung in Deutschland aus?

Accenture hat sich dieser Frage angenommen und die Entwicklung der Planung in deutschen Unternehmen empirisch untersucht. Diese Studie mit dem Arbeitstitel „Effiziente Planung – Die Unternehmensplanung auf dem Weg zur Financial und Technological Excellence" bietet eine praktische Hilfestellung, die folgende Fragen beantwortet:

- Wie sind die deutschen Unternehmen heute bezüglich ihrer Unternehmensplanung positioniert?
- Welche Entwicklungen und Trends sind aktuell im Bereich der Konzernplanung zu beobachten?
- Wie wird die Planung durch den Einsatz von Informationstechnologie unterstützt?
- Welche Veränderungen zur Ausrichtung auf eine Effiziente Planung sind kurz- und mittelfristig geplant?

Planungspraxis deutscher Unternehmen

Im Herbst 2001 befragte Accenture die DAX-100 sowie etwa 80 weitere Unternehmen zu ihrer Planung. Der verwendete Fragebogen deckte die beiden Themenschwerpunkte Financial- und Technological

Excellence mit je zehn Fragen ab.[1] Die außergewöhnlich hohe Beteiligung an dieser Expertenbefragung von 35 Prozent belegt das große Interesse der Unternehmen und die Aktualität sowie Relevanz der Fragestellung. Im Weiteren hat Accenture diese Ergebnisse mit seinen bewährten Best-Practice-Konzepten geprüft.

Um ein aussagekräftiges Bild des Planungszustands in Deutschland zu gewinnen, wurden die Unternehmen anhand der Dynamik ihres Unternehmensumfelds und ihrer Komplexität und Branche bewertet und in Klassen eingeteilt.

Alle Detailergebnisse der Befragung sind im Anhang abgebildet.

6.1 Gruppierung der Unternehmen entsprechend der Marktdynamik

Für die Beantwortung der oben gestellten Kernfragen wurde im Rahmen der Studie zuerst eine systematische Unterteilung der Gesamtheit der Unternehmen in einzelne Branchen vorgenommen.

6.1.1 Methodik der Brancheneinteilung

Die Einteilung erfolgte nach bekannten Brancheneinteilungen und wurde anschließend inhaltlich auf das zugrunde liegende Datenmuster angepasst.[2]

Die für die Studie relevanten Branchen wurden jeweils nach ihrer spezifischen Umweltdynamik differenziert, um aus der heterogenen Gruppe der befragten Unternehmen vergleichbare Untersuchungsobjekte zu erhalten, und damit fundierte Aussagen treffen zu können.

Variablen und Maßnahmen der Dynamikeinteilung

Bei der Einteilung in unterschiedliche Cluster wurde nach folgenden vier Faktoren verfahren:

- **Innovationszyklus** – Der erste Faktor zur Bestimmung der Dynamik stellt die zyklische Produktlebensdauer der Branche dar. Dabei wurden für jeweils drei elementare Produktgruppen beziehungsweise Dienstleistungsarten der Produktlebenszyklus identifiziert und anschließend bewertet.

1. Vgl. Anhang, Detailergebnisse und Fragebogen.
2. Die 500 größten Unternehmen Europas. www.handelsblatt.com. 18.09.2001.

- **Veränderung des Aktienkurses** – Im zweiten Faktor wurde die absolute Veränderung des Aktienkurses im Vergleich zum Vorjahr betrachtet. Hierbei wurden aktuelle Daten der Jahre 2000 und 2001 der Bewertung zu Grunde gelegt.
- **Veränderung des Unternehmensgewinns** – Die gleiche Vorgehensweise wurde auch beim dritten Faktor verwendet. Die Veränderungen des Unternehmensgewinns wurde absolut zum Vorjahr betrachtet. Die eingeflossenen Daten stammen dabei ebenso wie beim zweiten Faktor aus aktuellen Quellen der Jahre 2000 und 2001.
- **Veränderung der Mitarbeiterzahlen** – Zuletzt wurde für den vierten Faktor wiederum die absolute Veränderung der Mitarbeiterzahlen herangezogen. Diesmal lag der Fokus auf der Veränderung der Mitarbeiterzahlen im Vergleich zum Vorjahr. Grundlage hierbei waren die Veränderungen der Jahre 1999 zu 2000 sowie 2000 zu 2001.

Bei den Faktoren Veränderung des Unternehmensgewinns sowie Veränderung der Mitarbeiterzahlen wurde im Vorfeld eine repräsentative Auswahl an Unternehmen zusammengefasst. Anhand dieses Musters wurde anschließend ein Mittelwert für den jeweiligen Faktor pro Branche errechnet.

6.1.2 Klasseneinteilung nach Branchendynamik

Das Ergebnis der Clusteranalyse ergab drei Hauptgruppen mit unterschiedlichen Ausprägungen in der Umweltdynamik.

Der wenig dynamische Bereich ist gekennzeichnet durch relativ lange Innovationszyklen von mehr als drei Jahren sowie geringer Veränderung des Aktienkurses, des Unternehmensgewinns und der Mitarbeiterzahlen. Als Beispiele für den wenig dynamischen Bereich können der Einzelhandel und die Branche Nahrung und Genuss angeführt werden. Abbildung 6.1 zeigt die Unternehmen der wenig dynamischen Gruppe in der Excellence-Matrix.

Der dynamische Bereich ist geprägt durch Innovationszyklen von einem bis zu drei Jahren für die jeweilige Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsgruppe sowie von mittleren Änderungen in Bezug auf den Aktienkurs, das Unternehmensergebnis und die Zahl der Mitarbeiter. Für diesen Dynamik-Cluster sind als Beispiele die Bau- und die Bankenbranche zu nennen. Abbildung 6.2 stellt die Unternehmen der dynamischen Gruppe in der Excellence-Matrix dar.

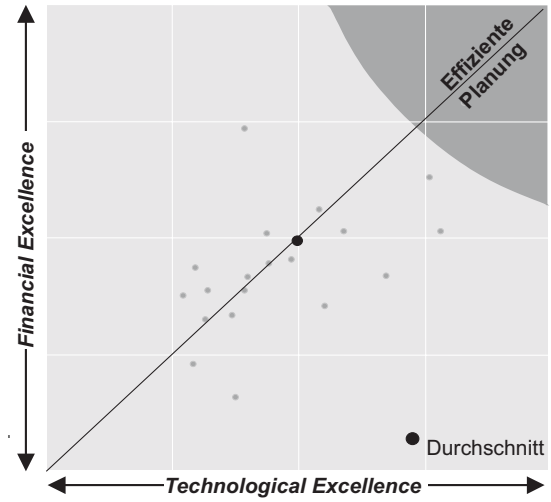


Abbildung 6.1 Positionierung wenig dynamischer Unternehmen

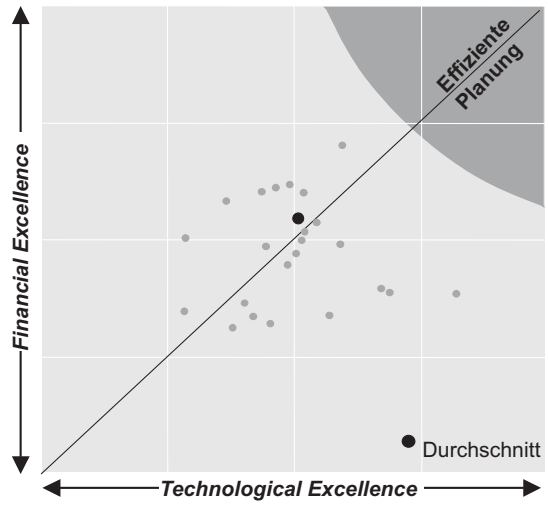


Abbildung 6.2 Positionierung dynamischer Unternehmen

Sehr kurze Zyklen von weniger als einem Jahr sind das Kennzeichen des sehr dynamischen Bereichs. Im sehr dynamischen Umfeld weisen vor allem die Faktoren Aktienkurs, Unternehmensergebnis und Mitarbeiterzahlen höhere Varianzen auf. In den sehr dynamischen Bereich fallen zum Beispiel die Telekommunikations- und die Computerbranche.

Abbildung 6.3 zeigt die Unternehmen der dynamischen Gruppe in der Excellence-Matrix.

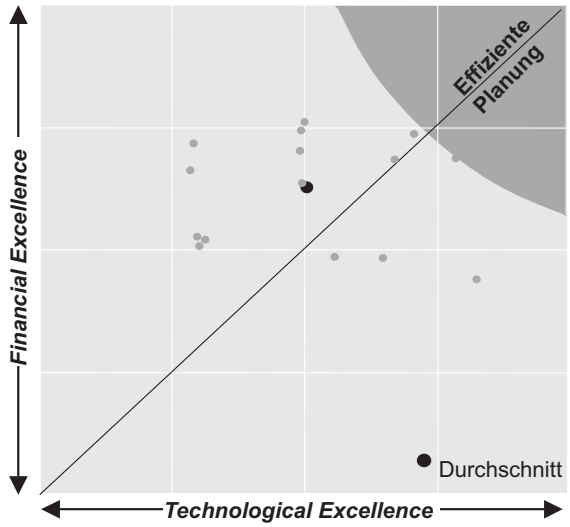


Abbildung 6.3 Positionierung sehr dynamischer Unternehmen

Im Anschluss an diese Clustereinteilung für die Dynamik der Branchen wurden alle an der Studie teilnehmenden Unternehmen entsprechend ihrer Kernkompetenz den jeweiligen Branchen zugeteilt und nochmals einzeln auf die bereits angesprochenen vier Faktoren (Innovationszyklus, Veränderung des Aktienkurses, Veränderung des Unternehmensergebnisses, Veränderung der Mitarbeiterzahlen) zur Beurteilung der Dynamik hin überprüft.

Die Zuteilung der einzelnen Unternehmen in Cluster der Branchendynamik ergab folgendes Gesamtbild: 15 Unternehmen weisen ein wenig dynamisches Umfeld auf, 32 Unternehmen befinden sich in einem dynamischen Umfeld und 16 der teilnehmenden Firmen sind einem sehr dynamischen Branchenumfeld zuzuordnen.

6.2 Wesentliche Erkenntnisse

Grafische Darstellung der Umfrageergebnisse

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse ermöglicht die übersichtliche Darstellung der Ergebnisse entlang der Dimensionen Finan-

cial und Technological Excellence, abgebildet in der Excellence-Matrix (Abbildung 6.4).

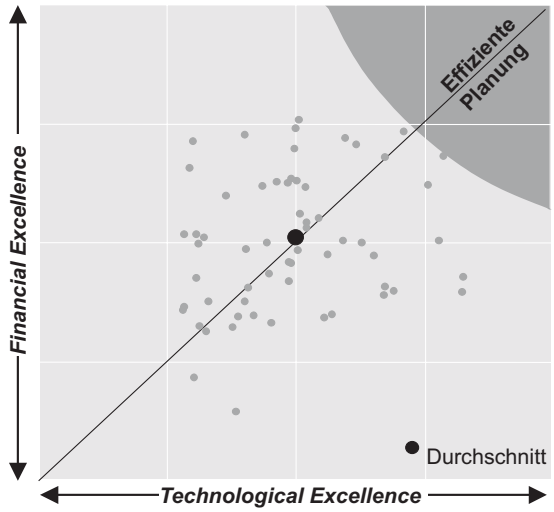


Abbildung 6.4 Positionierung aller Unternehmen in der Excellence-Matrix

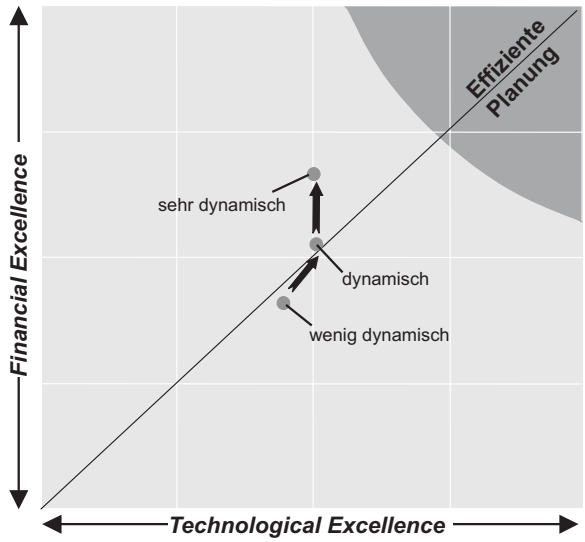


Abbildung 6.5 Durchschnittswerte der Dynamikklassen in der Excellence-Matrix

Wird der Fokus bei der Betrachtung der Excellence-Matrix nur auf den Durchschnittswert der jeweiligen Dynamikklassen gelegt, so ist eine deutliche Bewegung der Durchschnittswerte in Richtung der Effizienten Planung zu erkennen (Abbildung 6.5). Befindet sich der Durchschnitt der wenig dynamischen Unternehmen noch in der unteren Hälfte der „Financial Excellence"-Achse, so sind die Durchschnittswerte der dynamischen und sehr dynamischen Unternehmen bereits deutlich höher in der oberen Hälfte angesiedelt. Unternehmen einer größeren Dynamik zeigen sich vor allem in ihrer Financial Excellence weiterentwickelt als weniger dynamische Unternehmen. Hinsichtlich der Dimension der Technological Excellence fällt die Steigerung sehr viel geringer gegenüber der Zunahme der Financial Excellence aus. Im Bereich der Technological Excellence besteht somit ein großes Nachholpotenzial für die Unternehmen.

Darstellung der Umfrageergebnisse im Excellence Spider

Neben der Darstellung in der Excellence-Matrix wird der Stand der Planung im Excellence Spider (Abbildung 6.6) entlang der fünf Kriterien der Planung aufgerissen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird nur der Durchschnitt sowie das jeweils beste (best) sowie schlechteste (worst) Ergebnis pro Kriterium abgebildet.

In dieser Darstellung wird besonders deutlich, dass die Schere im Bereich der Technological Excellence größer ist als in den Bereichen der Financial Excellence. Auch wenn das Kriterium „Flexible Anbindung der Vorsysteme" einen recht hohen Wert aufweist, lässt der Durchschnittswert dieses Kriteriums das große Nachholpotenzial in dieser Dimension erkennen. Der ebenfalls niedrige Durchschnittswert auf der Achse des „Zentralen Datenpools" verdeutlicht den hohen Nachholbedarf in der gesamten Dimension der Technological Excellence. Wird das Kriterium „Prozesse" betrachtet, so fällt auf, dass in diesem Sektor, die Unternehmen offenbar weiter fortgeschritten sind. „Planungsinhalte" und „Integrierte Organisation" sind durchschnittlich entwickelt und haben durchaus das Potenzial zu einer Effizienzsteigerung.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse dieser Studie dem jeweiligen Kriterium zugeordnet und unter dem Aspekt der Effiziente Planung beschrieben.

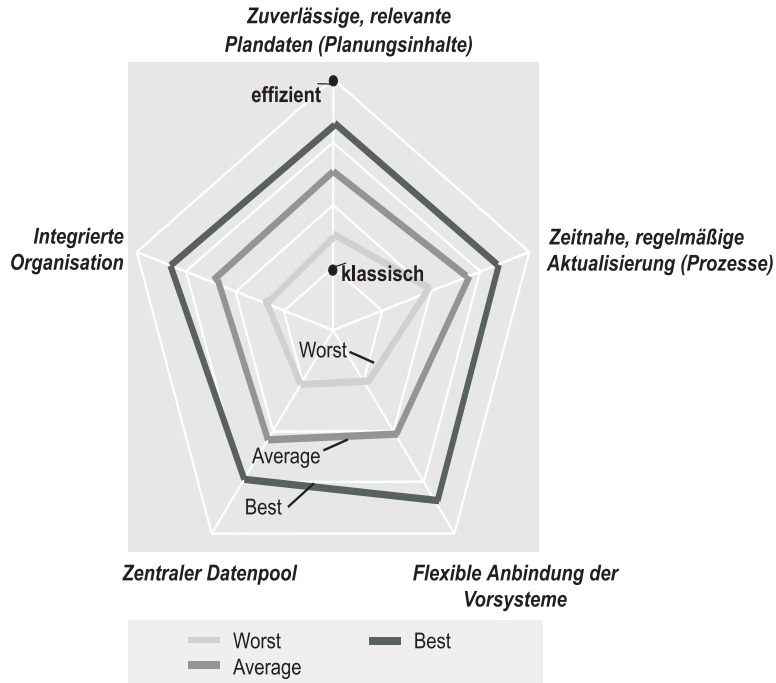


Abbildung 6.6 Der Excellence Spider

Zuverlässige, relevante Plandaten – Planungsinhalte

Hochwertige und zuverlässige Plandaten bilden die Grundlage für einen effizienten und qualitativ hochwertigen Planungsprozess. Die im Rahmen der Studie befragten deutschen Unternehmen stimmen dieser Aussage zu. Hinsichtlich der Kriterien Verlässlichkeit, Abstimmung von Teilplanungen sowie Genauigkeit der Planung bewerten die befragten Unternehmen ihre Planung als sehr gut. Dieses Ergebnis der Studie ist überraschend und steht im Gegensatz zu Erkenntnissen aus internationalen Studien, die die Qualität der Unternehmensplanung als eher gering bezeichnen.[3] Es stellt sich die Frage, ob die Qualität der Planung in Deutschland wirklich besser ist oder ob die höheren Anforderungen einer Effizienten Planung von den Unternehmen bereits erkannt wurden.

Für eine Effiziente Planung sind relative Zielvorgaben sowie die Verwendung von externen Größen, wie Marktindizes oder -kennzahlen,

3. Accenture (2001)

wesentliche Qualitätsmerkmale für die Zuverlässigkeit der Planung. Heute berücksichtigen bereits 35 Prozent der Unternehmen externe Größen, aber nur fünf Prozent definieren Ziele vollständig variabel an Treiber geknüpft. Sehr positiv auf die Genauigkeit der Planung wirkt sich der hohe Anteil (82 Prozent) der Unternehmen mit einem unternehmensweit einheitlichen Detaillierungsgrad aus. 24 Prozent verbessern die Präzision ihrer Planung, indem sie die Detaillierung vom Planungshorizont abhängig machen. Der weit verbreitete, starre Fokus auf das Geschäftsjahresende verhindert eine zukunftgerichtete Unternehmenssteuerung. Die Qualität der Planung steigern soll auch die Verknüpfung von Zieleinhaltung und Forecast-Genauigkeit mit der variablen Vergütung. 73 Prozent verknüpfen Ziele aus der operativen Planung mit der variablen Vergütung, bei nur 13 Prozent haben Forecast-Ergebnisse Einfluss auf Anreizmaßnahmen. Ungenaue Forecasts wirken sich somit nicht auf eine leistungsbezogene Vergütung aus. Damit nutzen die Unternehmen die Möglichkeit der Qualitätssteigerung durch eine solche Verknüpfung und die mit ihr verbundene Motivationskomponente nicht.

Zeitnahe, regelmäßige Aktualisierung – Prozesse

Die deutliche Zunahme der Dynamik im Umfeld der Unternehmen erhöht die Anforderungen an die Aktualität der Plandaten. Dies bestätigen auch indirekt die befragten Unternehmen, die 75 Prozent ihrer Einheiten in einem dynamischen bis sehr dynamischen Umfeld positionieren. Eine äußerst zeitnahe, rollierende Planung mit einer monatlichen Aktualisierung ist bei deutschen Unternehmen jedoch selten vorzufinden. Derzeit aktualisieren erst 37 Prozent der Unternehmen ihre operative Planung jedes Quartal oder häufiger. In spätestens drei Jahren wird dies schon bei 53 Prozent gängige Praxis sein. Ferner wird sich die Anzahl der Unternehmen, die heute schon rollierend planen, nahezu verdreifachen (von 11 Prozent auf 29 Prozent).

Auch Organisationsänderungen werden dank des hohen Standardisierungsgrads der Planung relativ schnell in den operativen Planungszyklus eingearbeitet. Nur noch 30 Prozent benötigen für den Einarbeitungsprozess mehr als vier Wochen und zeigen die Notwendigkeit einer Effizienzsteigerung.

Die regelmäßige Forecast-Erstellung in einem kurzen Zyklus von maximal bis zu einem Quartal, hat sich unter den Unternehmen fast schon vollständig etabliert. So erstellen nahezu alle Unternehmen ihren

Forecast effizient und beschleunigen somit die zeitnahe, regelmäßige Aktualisierung der Pläne.

Integrierte Organisation

Durch eine stärkere Verlagerung der Planungsverantwortung hin zu den operativ verantwortlichen Managern wird nicht nur die Datenqualität erhöht, sondern ebenfalls eine größere Identifikation mit den zu erfüllenden Planvorgaben erreicht. In komplexeren Unternehmen ist das aktuelle und relevante Detailwissen bereits weitgehend dezentral. 48 Prozent der Unternehmen beziehen ihre dezentralen Funktionsbereiche, 66 Prozent ihre dezentralen Geschäftseinheiten in die Forecast-Erstellung mit ein. Der Planungsprozess verteilt sich jedoch immer noch zu 42 Prozent auf die zentralen Funktionsbereiche. Eine weitere Dezentralisierung, hin zu den operativ Verantwortlichen würde den Planungsprozess deutlicher effizienter gestalten.

Die Einbeziehung externer Quellen in Form der Integration von Kunden, Lieferanten und Anteilseignern in den Planungsprozess ermöglicht es den Unternehmen, flexibler in den zunehmend dynamischen Märkten zu agieren. Ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen bezieht externe Quellen in ihren Planungsprozess mit ein.

Der organisatorische Detaillierungsgrad der Financial Statements ist vor allem in der operativen Planung sehr hoch. In Zukunft wollen die Unternehmen diese Detaillierung sogar noch weiter ausbauen, um den steigenden Anforderungen an den Planungsprozess gerecht zu werden. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der inhaltlichen Detaillierung. Ist der Detaillierungsgrad der strategischen Planung noch als ausgewogen zu bezeichnen, ist er bei der operativen Planung und dem Forecast deutlich höher. In drei Jahren soll der Detaillierungsgrad, entgegen dem Modell der Effizienten Planung, sogar weiter ansteigen.

Zentraler Datenpool

Die Positionierung der Unternehmen in der Excellence-Matrix beziehungsweise im Excellence Spider haben bereits einen Nachholbedarf in der Dimension der Technological Excellence aufgezeigt. Es stellt sich die Frage, ob die Realisierung der Methoden zur Erreichung der Financial Excellence bisher an der mangelnden Verfügbarkeit geeigneter Informationstechnologie scheiterte, oder ob die in den neuesten Versionen von IT-Planungssystemen realisierten Möglichkeiten in den Unternehmen noch nicht ausreichend bekannt sind. Eventuell wird eine

solche Technologie auch für noch nicht umsetzbar oder nicht ausgereift eingeschätzt. Der Stand der Technologie sowie die realisierbaren Dimensionen werden in Kapitel 8 vorgestellt.

Momentan setzen die Unternehmen im Durchschnitt sechs unterschiedliche Systeme im Planungsprozess ein. Damit sind sie noch recht weit entfernt von der Realisierung eines zentralen Datenpools, in dem die Plandaten an nur einer Stelle im Unternehmen zusammengeführt werden. Ein zentraler Datenpool wirkt sich positiv auf die Datenkonsistenz und die Datenqualität aus und stellt einen wesentlichen Faktor des Modells der Effizienten Planung dar. Heute verwenden schon 32 Prozent der Unternehmen eine von dezentralen Planungseinheiten und der Unternehmensführung gemeinsam genutzte Datenbasis. 31 Prozent verfügen über einen weltweiten Onlinezugriff auf Planungsdaten. Weiterhin nutzen heute 41 Prozent der Unternehmen ein IT-System, mit welchem Daten der Planung und der Ist-Berichterstattung einander direkt gegenübergestellt und somit aussagekräftig analysiert werden können. Nach Aussage der Unternehmen wird sich die Anzahl der eingesetzten Systeme in den kommenden drei Jahren halbieren. Die Unternehmen lassen erkennen, dass sie sich zunehmend auf dem Weg hin zu einer Effizienten Planung befinden.

Die Möglichkeit, die Flexibilität und Zuverlässigkeit der Planung mit Hilfe von Simulationen und What-if-Analysen zu steigern, wird nur vereinzelt wahrgenommen. Knapp ein Drittel nutzen computerbasierte Simulationen und Szenarioanalysen und setzen sie für die operative und strategische Planung ein. Lediglich acht Prozent nutzen Simulationen zur Forecast-Bestimmung. Auch hier werden die vorhandenen Potenziale noch nicht durch die Nutzung entsprechender Informationstechnologie ausgeschöpft. Die Tatsache, dass diese Lösungen erst seit kurzer Zeit in ausreichend ausgereiftem Zustand auf dem Markt erhältlich sind, mag hierfür der Grund sein.

Die Nutzung webbasierter Technologien ermöglicht den Zugriff auf das System, unabhängig vom Standort. Genutzt wird das Inter-/Intranet aber hauptsächlich zur Versendung von E-Mails. Ebenso finden Workflow-Systeme zur Effizienzsteigerung des Planungsprozesses kaum Einsatz. Lediglich fünf Prozent der befragten Unternehmen gaben an, Programme für die Unterstützung des Workflows einzusetzen. Damit stehen auch hier einer geringen Nutzung solcher Systeme die hohen Optimierungspotenziale gegenüber. Interessant ist auch der geringe Verbreitungsgrad von Finanzportalen und das nicht Ausnutzen vorhandener Systeme. Noch vor wenigen Monaten berichte-

ten zahlreiche Unternehmen von Plänen zur Einführung solcher Systeme. In den meisten Fällen wurden diese aber bisher nicht verwirklicht und aus den Vorhaben für die kommenden drei Jahre gestrichen.

Flexible Anbindung der Vorsysteme

Erst eine flexible Anbindung der Vorsysteme ermöglicht einen effizienten Datenfluss zwischen vor- und nachgelagerten Einheiten innerhalb des Planungszyklus. Gerade unter dem Aspekt der steigenden Zahl einbezogener Einheiten ist es wichtig, dass der Planungsprozess schneller und automatisierter abläuft, um so die Ansprüche an Flexibilität und Geschwindigkeit erfüllen zu können. Während heute schon 58 Prozent der Unternehmen Planungsverfahren mit automatischen Schnittstellen zu Vorsystemen haben, die das Hochladen der Daten in das zentrale Planungssystem ermöglichen, besitzen erst 15 Prozent Schnittstellen, die auch ein automatisches Zurückschreiben von Plandaten in die Vorsysteme zulassen.

Zusammenfassung

Noch ist die Planung deutscher Unternehmen nicht im Bereich einer Effizienten Planung angelangt. Die Entwicklung entlang des Effizienzkorridors lässt aber eine Verbesserung des Zustands der Planung erkennen. Auch wenn es in bestimmten Bereichen Nachholpotenziale gibt, lässt der Blick in die Zukunft hoffen. Viele Unternehmen geben an, ihren Planungsprozess und die damit verbundenen Systeme in den nächsten drei Jahren deutlich verbessern zu wollen. Diese Entwicklung lässt sich über alle Dynamikklassen erkennen, wenngleich sie in einem dynamischeren Umfeld deutlicher sind als in einem wenig dynamischen.

Das größte Potenzial zur Verbesserung des Planungsprozesses beinhaltet die Dimension der Technological Excellence. Allein die Kenntnis über sowie der steigende Einsatz und die Akzeptanz spezieller Planungstools zur Workflow-Unterstützung, Simulationsanalyse oder Forecast-Bestimmung wird die Planung stark verbessern. Jedoch sind die Entwicklungsvorhaben sehr unterschiedlich, nicht alle Realisierungsmöglichkeiten werden genutzt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die bisher eingesetzten Systeme nicht flexibel genug sind und daher auf eigene, dezentrale Lösungen zurückgegriffen wird um die notwendige Flexibilität zu erhalten. Dies verschärft wiederum die Probleme bei der Umsetzung einer effizienten Datenlogistik. Die erhöhte Flexibilität wird mit einer Verminderung der Technological Excel-

lence erkauft. Die Steigerung der Technological Excellence wird durch die immer ausgereifteren Technologien der Softwareanbieter vorangetrieben.[4]

In der Dimension der Financial Excellence wird eine Effiziente Planung vor allem durch den starren Fokus auf das (Geschäfts-) Jahresende sowie die ansteigende inhaltliche Detaillierung der Planungsinhalte behindert. Trotz der allgemeinen Unzufriedenheit mit Aufwand und Dauer der Planung, sind in den meisten Unternehmen keine konkreten Pläne über signifikante Veränderungen in den Planungsprozessen vorhanden. Der bereits etablierte Einsatz von Forecasts zeigt jedoch, dass sich die Unternehmen auf dem richtigen Weg in Richtung einer Effizienten Planung befinden. Die deutliche Auswirkung der Dynamik auf die Anforderungen der Planung, unterstreicht die Notwendigkeit eines ganzheitlichen, Financial und Technological Excellence umfassenden, Ansatz, wie er durch das Modell der Effizienten Planung beschrieben wird.

4. Vgl. Kapitel 8

7 Nutzen aus einer Effizienten Planung

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die Notwendigkeit und die Mittel einer Anpassung der Unternehmensplanung an die veränderten Rahmenbedingungen der heutigen Wirtschaft aufgezeigt. In diesem Kapitel wird nun dargestellt, welcher Nutzen mit der Realisierung der Effizienten Planung für Unternehmen verbunden sein kann.

Kategorien des Nutzens

Nutzen aus einer Effizienten Planung wirkt auf verschiedene Werttreiber im Unternehmen, die jeder für sich dazu beitragen den Unternehmenswert zu steigern (Abbildung 7.1).

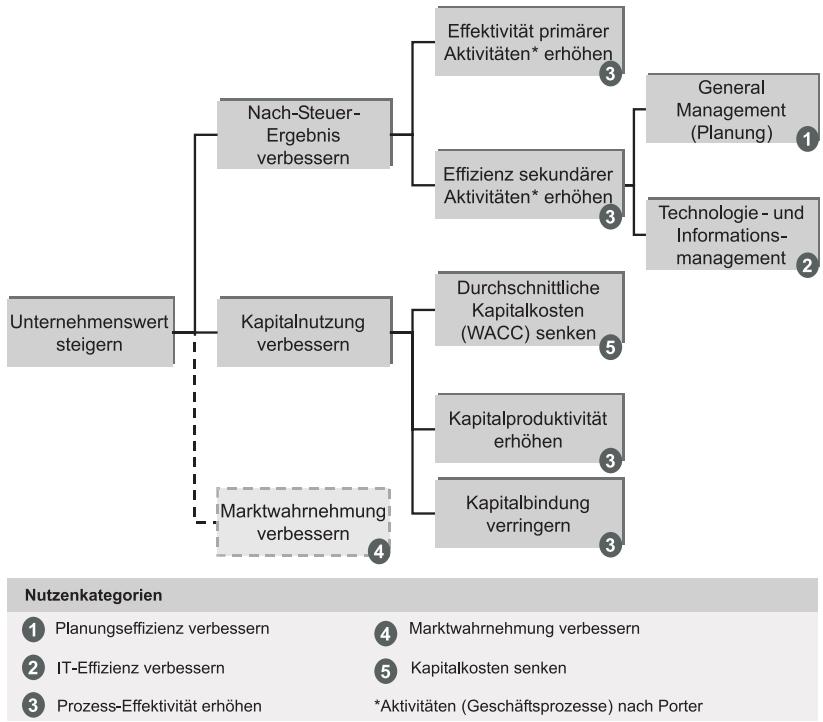


Abbildung 7.1 Nutzenkategorien Effizienter Planung

Die Optimierung der Planung führt zunächst zu einer deutlichen Erhöhung der Effizienz des Planungsprozesses selbst mit einer unmittelbaren Auswirkung auf das General Management und das Technologie- und Informationsmanagement[1]. Durch eine Optimierung sowohl der Planungsprozesse, der Organisation, als auch der eingesetzten Informationstechnologie können für die Planung benötigte Ressourcen, Zeit und folglich Kosten eingespart werden (Nutzenkategorie 1 und 2, Verbesserung der Prozesskosten für den Planungsprozess selbst und ebenso die Unterstützungsleistung der IT; Aspekt der Effizienz).

Im Bereich der primären Geschäftsaktivitäten des Unternehmens ermöglicht die Effiziente Planung ein zielgerichteteres Handeln durch eine Fokussierung auf beeinflussbare, entscheidungsrelevante Informationen (Nutzenkategorie 3, Aspekt der Effektivität für die unternehmerische Wertschöpfung). Die Effektivität der Steuerung und Lenkung des Unternehmens steigt durch die damit verbundene höhere Sicherheit bei Unternehmensentscheidungen und die aktuellere Informationsbasis.

In Folge der Realisierung Effizienter Planung verändert sich auch die Einschätzung des Unternehmens am Kapitalmarkt. Durch die verbesserte Vorhersagefähigkeit erhöht sich das Vertrauen der Kapitalanleger in das Unternehmen. Der im Aktienkurs enthaltene Risikoabschlag verringert sich (Nutzenkategorie 4, Aspekt der mittelbaren Unternehmensbewertung). Darüber hinaus reduzieren sich auch die Finanzierungskosten durch ein verbessertes Risikomanagement (Nutzenkategorie 5, Aspekt der Finanzierungskosten).

Quantifizierbarkeit des Nutzens

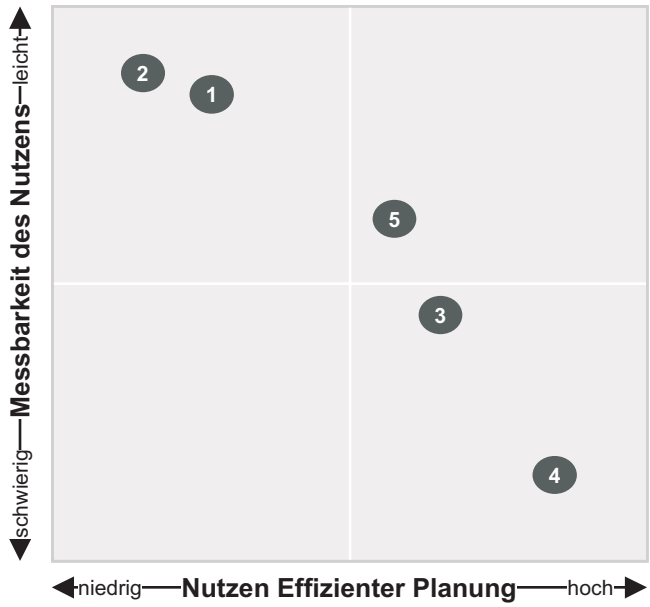
Die Entscheidung zur Umsetzung der Effizienten Planung hängt wesentlich von der Höhe des realisierbaren Nutzens ab. Generell gilt, dass sich die Möglichkeit zur Steigerung des Unternehmenswerts je Branche und spezifischem Marktumfeld, sowie dem derzeitigen Entwicklungsstand der Unternehmensplanung unterscheidet.

Bei den meisten Unternehmen werden sich die Planungsprozesse und die Planungsorganisation verbessern lassen (Nutzenkategorie 1). In Verbindung mit der Einführung moderner IT-Verfahren verbessert sich auch die IT-Effizienz (Nutzenkategorie 2). Für diese beiden Nutzenkategorien ist üblicherweise eine unmittelbare Bewertung und Quantifizierung möglich, z. B. Vereinfachung des Planungsablaufs

1. Porter (1999)

und somit Verringerung der Prozesskosten, Konsolidierung von IT-Verfahren und somit Reduktion der IT-Aufwände. Bemerkenswert ist jedoch, dass diese Vorteile im Vergleich zu den übrigen Nutzenkategorien im Allgemeinen vergleichsweise gering ausfallen. Dennoch sind die quantifizierbaren Effekte dieser beiden Kategorien in der Regel bereits ausreichend, um die mit der Realisierung der Effizienten Planung verbundenen Kosten zu kompensieren und somit eine positive Projektkalkulation zu begründen.

Die drei weiteren Nutzenkategorien zeichnen sich durch einen wesentlich höheren potenziellen Nutzen aus. Da es sich üblicherweise hierbei nicht um Kosteneinsparungen handelt, ist die Messbarkeit der Effekte jedoch deutlich schwieriger. Diese mangelhafte Messbarkeit führte in der Vergangenheit oftmals dazu, dass diese Nutzenkategorien bei der Bewertung von Planungsverbesserungen außer Betracht gelassen wurden (Abbildung 7.2).



Nutzenkategorien

1. Planungseffizienz verbessern
2. IT-Effizienz verbessern
3. Prozess-Effektivität erhöhen
4. Marktwahrnehmung verbessern
5. Kapitalkosten senken

Abbildung 7.2 Messbarkeit des Nutzens Effizienter Planung

Eine verbesserte Unternehmenssteuerung über die Optimierung der Planungsinhalte (Nutzenkategorie 3) stellt für die meisten Unternehmen jedoch ein erhebliches Potenzial dar, den Unternehmenswert zu steigern. Die Möglichkeiten zur Reduzierung des Risikoabschlags im Aktienkurs (Nutzenkategorie 4) sind insbesondere für große, an internationalen Börsen notierte Aktiengesellschaften ein nennenswertes Wertsteigungspotenzial. Für private, nicht an den Börsen notierte Unternehmen, die sich dagegen im Wesentlichen über den Bankenbereich finanzieren, liegen diese Möglichkeiten vor allem im Bereich der Verringerung der Fremdkapitalkosten (Nutzenkategorie 5) in Folge eines verbesserten Risikomanagements durch die Effiziente Planung.

7.1 Reduktion der Prozesskosten für Planung und Steigerung der IT-Effizienz

Die Optimierung der Planungseffizienz (Nutzenkategorie 1) und die der für die Planung eingesetzten Informationstechnologie (Nutzenkategorie 2) leistet einen unmittelbaren Beitrag zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses.

Steigerung der IT-Effizienz

Das realisierbare Kostensenkungspotenzial durch den Einsatz von moderner Informationstechnologie reicht oftmals schon aus, die Änderung der Planungspraxis zu begründen. Zunächst wird nachfolgend der Nutzen, der alleine durch eine Optimierung der Informationstechnologie erzielbar ist, anhand von zwei Beispielen näher beschrieben.

- **Geringe Aufwände für Hardware und Software** – Der Einsatz optimierter Informationstechnologie führt sowohl bei dem Betrieb als auch bei der Wartung der Hard- und Software zu deutlichen Kosteneinsparungen, nicht zuletzt, da damit die Anzahl der verwendeten IT-Anwendungen deutlich reduziert werden kann. Moderne Planungssysteme arbeiten webbasiert. Das bedeutet, dass Planungsbeteiligte standortunabhängig über jeden am Internet/Intranet angeschlossenen Computer betriebssystemunabhängig auf ein zentrales System zugreifen können. Eine dezentrale Unternehmensplanung wird hierdurch erst ermöglicht. Im wesentlichen gleicht dieses Konzept einer Client/Server-Architektur, bei der die Präsentations- von der Applikationslogik getrennt wird. Dies entspricht dem heutigen generellen Entwicklungs-

trend in der Informationstechnologie, insbesondere bei Standard-ERP-Systemen. Die angesprochene Trennung führt zudem dazu, dass aufwändige Installationen und Aktualisierungen der Planungssoftware auf allen am Planungsprozess beteiligten Computern entfallen, da nur noch ein zentrales System betreut werden muss.

- **Reduktion von Schnittstellen** – Die Optimierung der Informationstechnologie reduziert die Anzahl benötigter, am Planungsprozess beteiligter Systeme. Als Konsequenz sind weniger Systemschnittstellen zu pflegen. Die Probleme mit fehlerhaften Schnittstellen werden verringert.

Verbesserung der Planungseffizienz

Neben dem Aspekt der reinen Kostensenkung durch die Optimierung der eingesetzten Informationstechnologie kann auch die Leistung der Unternehmensplanung durch die Optimierung der Planungsprozesse beträchtlich gesteigert werden. Dieser Nutzen wird im Folgenden wiederum anhand von Beispielen dargestellt.

- **Verbesserung der Plandatenqualität** – Die Optimierung der Planungsprozesse verbessert, gerade auch in Verbindung mit einer Verbesserung der IT-Effizienz, die Plandatenqualität nachhaltig. Effiziente Prozesse steigern die Leistungsfähigkeit der Unternehmensplanung, da sie zu zuverlässigeren Daten führen. Zusätzliche, bisher erforderliche Korrekturschleifen für die Datenvalidierung in ineffizienten Planungsprozessen entfallen oder es wird deren Anzahl deutlich verringert.

- **Verkürzung des Planungszyklus** – Neben der erhöhten Plandatenqualität resultiert die Optimierung der Planung generell auch in einer höheren Geschwindigkeit. Durch die Beschleunigung der Abstimmung liegen aktuellere, das heißt zeitnahere, Daten vor, was die Leistungsfähigkeit der Planung erheblich verbessert.

- **Automatisierung von Planungsfunktionen** – Eine Leistungssteigerung in der Unternehmensplanung wird auch durch die Automatisierung der Planungsfunktionen erzielt. Da Planungsfunktionen vermehrt automatisch ablaufen, werden Fehlerquellen, die bisher etwa in der Aggregation, der Verteilung, der Währungsumrechnung oder der Konsolidierung unternehmerischer Plandaten liegen, verringert. Die Automatisierung der Datenvalidierung ist

beispielsweise auch ein Grund für diese Verbesserung der Datenqualität.

- **Reduktion manueller Tätigkeiten** – Die Workflow-Automatisierung reduziert ebenso noch andere, manuelle Routinetätigkeiten erheblich. Planungsfunktionen etwa, die bislang häufig manuell durchgeführt werden, können mittels Informationstechnologie automatisiert werden. Gegenwärtige Systeme für die Unternehmensplanung erlauben die Hinterlegung von Planungsfunktionen im System und sowohl deren manuellen Abruf als auch eine automatische Durchführung gemäß des Planungs-Workflows. Darüber hinaus können Routinearbeiten, die der aufwändige Abgleich der Plandaten zwischen verschiedenen Systemen und deren Pflege hervorrufen, reduziert werden. Begründet wird dies durch die Nutzung eines integrierten Planungssystems mit einem zentralen Datenpool. Damit entfallen eine redundante Datenhaltung und daraus resultierende Inkonsistenzen zwischen unterschiedlichen Datenständen.
- **Verbesserte Workflow-Steuerung** – Moderne Planungssysteme senken nicht nur die Betriebs- und Wartungskosten, sondern sie verbessern auch die Steuerung des Planungsprozesses. Damit können die Kosten für das Workflow-Management sowie für unkoordinierte Maßnahmen der einzelnen Planer gesenkt werden. Mit den inzwischen standardmäßig enthaltenen Workflow-Management-Komponenten ist erstmals eine umfassende Automatisierung der Unternehmensplanung möglich. Der genaue Ablauf des gesamten Planungsprozesses kann von der Datenerfassung mit Festlegung von Fristen und Verantwortlichkeiten bis hin zu Prognoserechnungen und Simulationen bestimmt werden. Selbst die Berücksichtigung von Ausnahmefällen in der Planung ist möglich. Einzelne Prozessschritte können gegebenenfalls abweichend von den vorher definierten Regeln initiiert werden.
- **Vermeidung von Doppeleingaben** – Die dezentrale Datenerfassung moderner Planungssysteme reduziert den Erfassungsaufwand weiter. Da nur die tatsächlichen Verantwortlichen die Plandaten erfassen, werden Doppeleingaben, die bei einer zentralen Planung vorkommen können, vermieden.
- **Weltweiter Online-Zugriff** – Nicht zuletzt ist auch der Einsatz der eingangs beschriebenen Web-Technologie in der Planung leistungssteigernd. Durch den ortsunabhängigen Zugriff auf den zentralen Plandatenpool ist gleichzeitig auch ein ständiger weltweiter

Datenaustausch möglich. Sowohl die Unternehmensführung hat ständigen Zugriff auf die aktuellsten Plandaten als auch die für deren Erfassung verantwortlichen Mitarbeiter.

Abschätzung des Nutzens aus einem Benchmark-Vergleich

Meist hängt die Optimierung der Planungsprozesse von der im Unternehmen verwendeten Informationstechnologie ab. Bislang wurden beide Aspekte gesondert betrachtet. Den eigentlichen Wert der Effizienten Planung realisiert ein Unternehmen aber erst, wenn es sowohl die Informationstechnologie als auch die Planungsprozesse optimiert. Die Summe der Kostensenkungspotenziale einerseits und der quantifizierten Leistungssteigerungspotenziale andererseits entspricht dem Verbesserungspotenzial der Unternehmensplanung.

Die Auswirkung der technologischen und prozessualen Optimierung lässt sich unter Anwendung eines Benchmark-Vergleichs durchaus näherungsweise bestimmen: Einer empirischen Planungsstudie der Hackett Group zufolge wird eine Effiziente Planung zirka doppelt so schnell vollzogen als durchschnittlich noch übliche unternehmerische Praxis ist (Abbildung 7.3).

	Oberes Quartil	Mittel-wert	Unteres Quartil
Manntage pro USD Milliarde Umsatz	6.077	25.000	28.592
Monate für Entwicklung von Strategischen Plänen	3	5	6
Monate für Entwicklung von Finanzplänen	3	4	6
Elemente (line items) in Finanzplänen	40	90	250

Abbildung 7.3 Ergebnisse einer Planungsstudie der Hackett Group[2]

Obwohl bei einer Effizienten Planung deutlich mehr Personen dezentral an dem Planungsprozess beteiligt sind, verringert sich der gesamte Aufwand beachtlich, da jeder nur die in seinem Verantwortungsbereich liegenden Daten plant. Die Verringerung der Anzahl der geplanten Daten führt zu einer zusätzlichen Entlastung. Im Gegensatz zu einer durchschnittlichen Unternehmensplanung wird die Zahl der

2. Cranfield Studie/The Hackett Group

geplanten Positionen mehr als halbiert. Im Verhältnis zu schlechter Planungspraxis beträgt diese Reduktion sogar bis zu 80 Prozent.

Auf Planungs-Manntage bezogen beträgt das Verbesserungspotenzial bis zu 80 Prozent – von schlechter Planungspraxis zu Effizienter Planung. Aber selbst bei einer durchschnittlichen Planung beträgt dieses Verbesserungspotenzial noch annähernd 75 Prozent.

Wie schon dargestellt reichen in der Regel die Kosteneinsparungen aus der Nutzenkategorie 1 (Effizientere Prozesse & Organisation), um die Einführung der Effizienten Planung zu begründen. Die möglichen Kosteneinsparungen hängen in hohem Maße von dem jeweiligen Unternehmen sowie der bestehenden Planung ab. Bei Unternehmen, die nur eine sehr starre, klassische Budgetplanung durchführen, ist das Einsparpotenzial im Vergleich zu solchen mit schon verbesserten Planungsprozessen am höchsten.

Nutzen aus der Reduktion der Prozesskosten für Planung

Die Kosten für die Planung müssen für alle einzelnen Planungsprozesse sowie die unterstützende Informationstechnologie bestimmt werden. In der Regel werden einige oder alle der folgenden Planungsprozesse durchlaufen:

- Strategische Planung
- Target Setting
- Operative Planung (Budget)
- Forecast

Innerhalb jedes Planungsprozesses werden verschiedene Teilaufgaben ausgeführt. Die Aufwände für diese hängen davon ab, wie viele Personen jeweils wie lange mit dieser Aufgabe beschäftigt sind. Über die genutzten Manntage und die Personalkosten lässt sich so der Personalaufwand bestimmen.

In Tabelle 7.1 werden wesentliche Teilaufgaben innerhalb der Planung beispielhaft aufgelistet. Weiterhin wird dargestellt, inwieweit diese in einer Effizienten Planung durch die Anpassung der Prozesse sowie die Verwendung von Informationstechnologie effizienter durchgeführt werden können. Es wird in Automatisierung (A) und Unterstützung durch Informationstechnologie (U) unterschieden. Durch die Automatisierung beziehungsweise IT-Unterstützung können die Kosten deutlich reduziert werden.

Teilaufgaben	Verbesse-rung
Plandaten generieren (von Null, in Verhandlung über die Hierarchie)	(A), (U)
Planung intern, innerhalb der Abteilung abstimmen	–
Planung extern, über einzelne Funktionen (Vertrieb, Einkauf etc.) abstimmen	(U)
Planung extern, über die Unternehmenshierarchie abstimmen	(U)
Planung in das Planungssystem eingeben	(U)
Über Budgetwerte verhandeln (Delta-Planung, Stretch Targets etc.)	
Daten verarbeiten (Validierungen, Aggregation etc.)	(A)
Planung auswerten und analysieren	(U)
Vereinbarung von Zielen für die variable Vergütung	
Planungsinformationen unternehmensintern und -extern kommunizieren	(A)
Teilpläne (strategische Planung, operative Planung, Forecast etc.) miteinander abstimmen	(U)
Stammdaten und Strukturen pflegen	(U)

Tabelle 7.1 Wesentliche Teilaufgaben der Planung

In der klassischen Planung findet zunächst eine Abstimmung der Strategischen Planung über die Organisationshierarchie statt. Dies ist in Abbildung 7.4 dargestellt. Darauffolgend startet der Budgetprozess mit seiner komplizierten Abstimmlogik. Schließlich werden einige Forecast-Prozesse durchlaufen, um das zu erwartende Ergebnis für das Jahresende zu bestimmen.

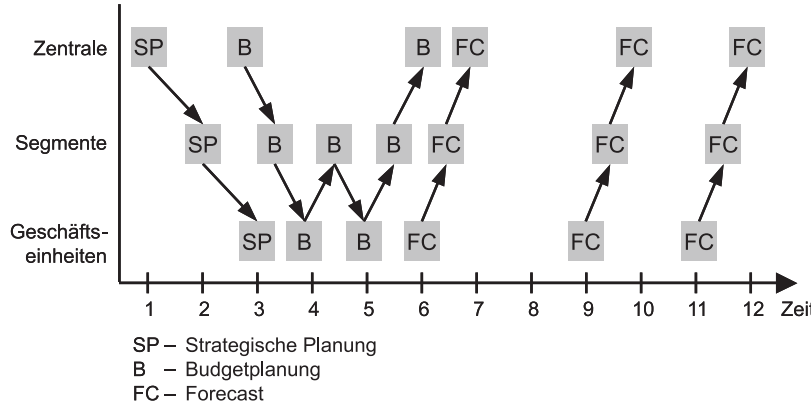


Abbildung 7.4 Klassische Planungsprozesse (illustrativ)

Wie Abbildung 7.5 zeigt fallen insbesondere für den Budgetprozess immense Aufwände an. Dies geht vor Allem auf die komplexe Abstimmung während der Budgeterstellung sowie die vielen notwendigen, manuellen Anpassungen der Datenbasis zurück. Im Folgenden wird dargestellt, wie sich die Kosten der Planung bei Umsetzung einer Effizienten Planung deutlich senken lassen.

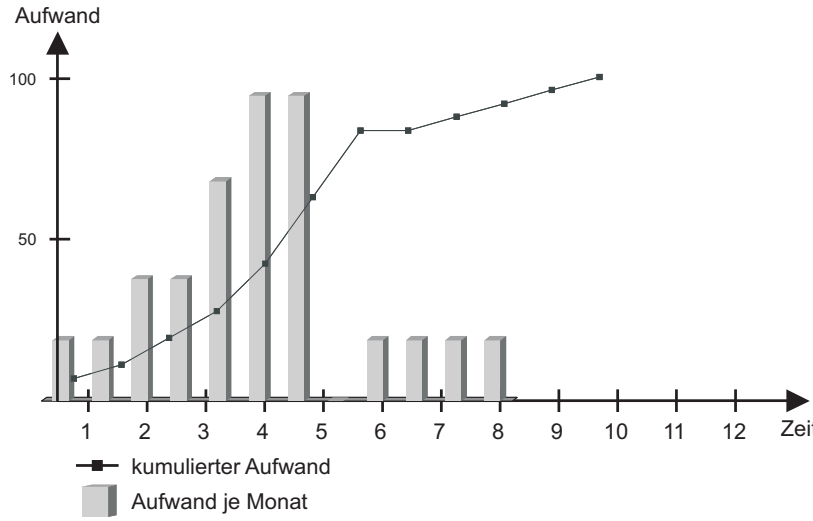


Abbildung 7.5 Kosten der klassischen Planungsprozesse (illustrativ)

Bei der Effizienten Planung wird auf komplexe Abstimmprozesse weitgehend verzichtet (Abbildung 7.6). In dem Target-Setting-Prozess werden die Ziele top-down für die einzelnen Geschäftseinheiten festgelegt. Diese Ziele sind relativ definiert und werden regelmäßig aktualisiert. In monatlich durchlaufenen Forecast-Prozessen liefern die dezentralen Planer ihre Erwartungen bezüglich der Geschäftsentwicklung. Es sind wesentliche Kosteneinsparungen möglich, da die Planung nicht immer wieder neu erstellt werden muss. Vielmehr können die Planer in einem eingespielten Prozess jeweils nur aktuelle Entwicklungen in der Planung berücksichtigen.

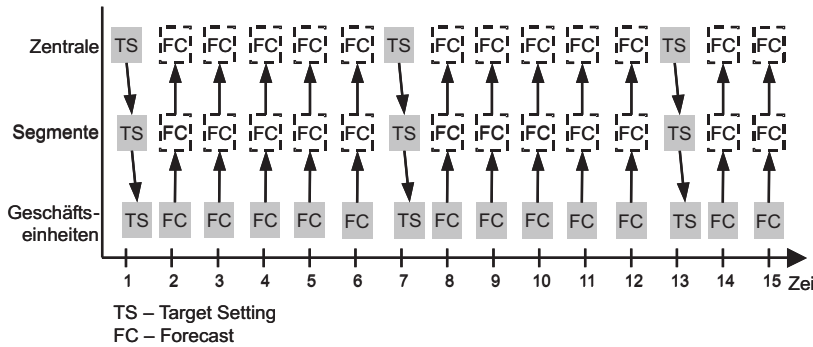


Abbildung 7.6 Effiziente Planungsprozesse (illustrativ)

Wie in Abbildung 7.7 dargestellt fallen für die Effiziente Planung deutlich weniger Aufwände an. Insbesondere der einfachere Bottom-up-Forecast kann durch Informationstechnologie optimal unterstützt werden. Es entfallen viele manuelle Tätigkeiten beziehungsweise sie können automatisiert werden.

Es zeigt sich, dass durch die Einführung der Effizienten Planung im Vergleich zur klassischen Planung deutliche Kosteneinsparungen realisiert werden können (Abbildung 7.8). In der Spitze ist eine Kostenersparnis bis zu 80 Prozent möglich. Wie genau sich diese auf die einzelnen Planungsprozesse und die durchgeführten Teilaufgaben aufteilt, wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Das kann in einer detaillierten, unternehmensspezifischen Analyse festgestellt werden.

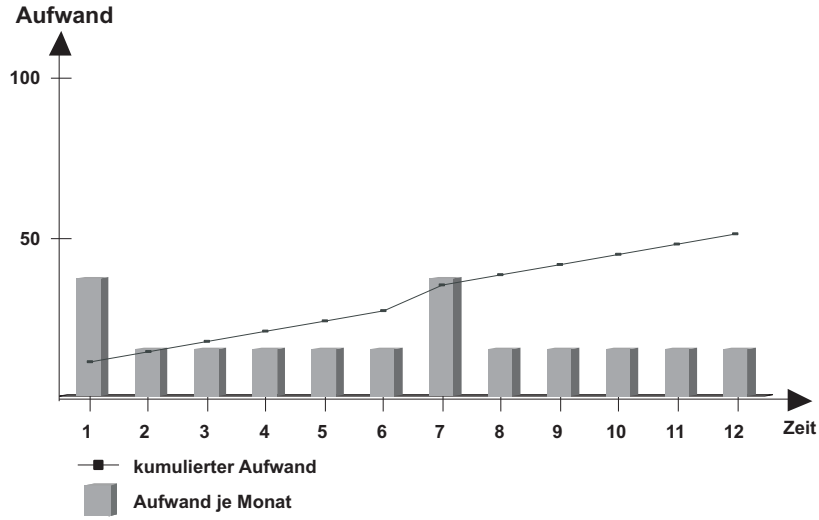


Abbildung 7.7 Kosten der effizienten Planungsprozesse (illustrativ)

Angewandt auf die Ergebnisse des Hackett-Benchmark sind dies je Milliarde USD Umsatz bis zu USD 10 Millionen pro Jahr.

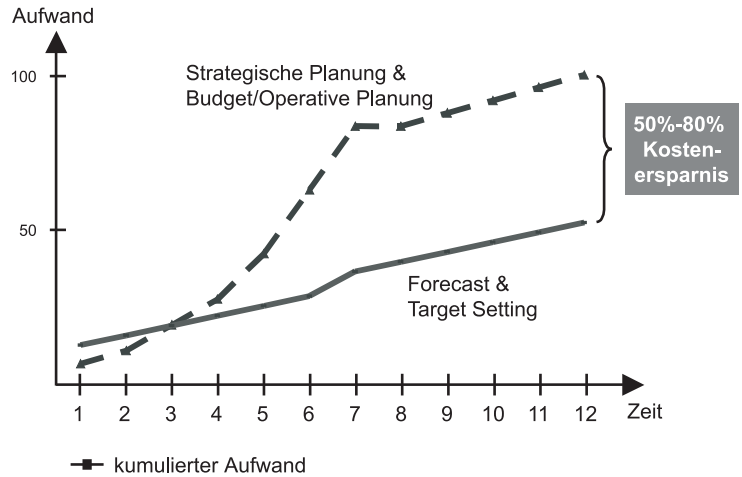


Abbildung 7.8 Gegenüberstellung der Kosten der klassischen und der effizienten Planungsprozesse

7.2 Erhöhung der Effektivität der Leistungserstellung im gesamten Unternehmen

Ein weiterer Vorteil der Realisierung einer Effizienten Planung ist die stärkere Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die strategischen Unternehmensziele. Es kann eine effektivere Planung des Handelns sowie der Steuerung des Unternehmens stattfinden (Nutzenkategorie 3). Dies betrifft alle hierarchischen Ebenen im Unternehmen, umfasst also sämtliche dezentralen, operativen Unternehmenseinheiten und erstreckt sich über die gesamte Wertschöpfungskette.

Fokus auf das Wesentliche

Bestandteil der Umsetzung einer Effizienten Planung ist die Verwendung von weniger Planpositionen, also einer Reduktion des Planungsumfanges und somit die Konzentration auf wenige, aber wesentliche Aspekte. Es werden nur die Größen geplant, die wirklich relevant für den Geschäftserfolg sind.

Höhere persönliche Identifikation von Planenden mit notwendigen Maßnahmen

Die Definition von Zielen, die an unmittelbar beeinflussbare Größen geknüpft sind, trägt dazu bei, die Akzeptanz für Maßnahmen der Zielerreichung zu erhöhen. Das Unternehmen verfügt so über ein auf allen Ebenen konsistentes, auf die Unternehmensziele ausgerichtetes Zielsystem, welches von jedem Einzelnen als Richtschnur des eigenen Handelns getragen wird.

Verbesserte Analysefähigkeit durch direkten Zugriff auf alle relevanten Daten

In einer Effizienten Planung sind deutlich mehr Personen aus dezentralen Einheiten in die Planung eingebunden. Damit liegen für die relevanten Plandaten Informationen mit deutlich höherem organisatorischem Detail vor.

Besserer Plan/Ist-Vergleich auf Basis qualitativ höherwertiger Pläne

Neben einer verbesserten Analysefähigkeit des Unternehmens durch die Zukunftsorientierung der Planung ist aber auch eine bessere Kon-

trolle der vergangenen Leistungen möglich. Relevante Plandaten zeichnen ein weitestgehend genau quantifiziertes, beziehungsweise in Kommentaren beschriebenes Abbild der Zukunft des Unternehmens. Inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden, kann über den Vergleich des Erreichten mit der Planung besser kontrolliert werden.

Strategische Ausrichtung der Planung

Die durchgehende Verknüpfung der strategischen Zielgrößen mit den operativen Steuerungsparametern sichert die Ausrichtung und Konsistenz des täglichen Handelns mit der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Eine bislang oftmals fehlende Ausrichtung der operativen Planung auf die langfristigen Ziele wird damit aufgehoben (Abbildung 7.9).

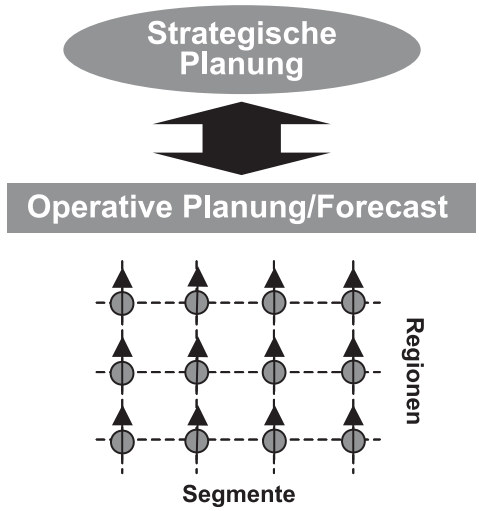


Abbildung 7.9 Ausrichtung der Planung auf die langfristigen Ziele

Gleichbleibender Planungshorizont

Der monatlich rollierende, konstante Planungshorizont resultiert in einer kontinuierlichen Aktualisierung und Fortschreibung der Planung. Die permanente und konsequente Realisierung der Unternehmensstrategie in Maßnahmenplänen und deren Umsetzung wird institutionalisiert. Das wiederholte Reflektieren der Pläne in kurzen Zeitabständen führt zu optimierten und realistischen Plänen.

Bessere Fähigkeit zur Antizipation kurzfristiger Entwicklungen

Aufgrund der relevanteren Plandaten ist die Fähigkeit, zukünftige Ereignisse zu antizipieren, bei Unternehmen, die eine Effiziente Planung realisiert haben, höher als bei solchen mit einer traditionellen Planung. Zu dieser erhöhten Antizipationsfähigkeit trägt auch bei, dass die Plandaten sehr zeitnah aktualisiert werden. Die umfassende Verwendung von nicht monetären Kennzahlen, zeichnet ein genaueres Bild der erwarteten Entwicklungen ab. Deren Verständnis wird weiterhin durch die detaillierte Kommentierung der Planung gesteigert.

Verbesserte Steuerung durch Forecast/Ziel-Vergleich statt Budget/Ist-Vergleich

Bei der Umsetzung der Effizienten Planung wird der Fokus der Unternehmensleitung weg von einer Bewältigung der Vergangenheit auf der Basis von Budget/Ist-Vergleichen hin zu einer Zukunftsorientierung verlagert. Mit dieser Zukunftsorientierung kann die Unternehmensleitung pro-aktiv auf kurzfristige Entwicklungen reagieren. Einem fehlgeleiteten Anreiz, das Budget strikt einzuhalten, selbst wenn die nahe Zukunft bessere Optionen aufzeigt, wird durch den Vergleich des Forecast mit den strategischen Zielen vorgebeugt.

Zusammenfassung

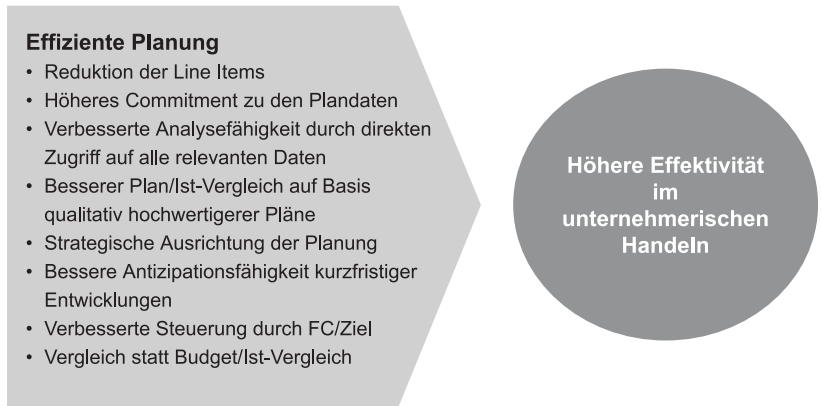


Abbildung 7.10 Höhere unternehmerische Effektivität durch Effiziente Planung

Ergebnis der verbesserten Prozesse, Aufbauorganisation und IT-Systeme bei der Realisierung einer Effizienten Planung ist letztlich eine leis-

tungsorientierte Unternehmensführung. Die Unternehmensleitung kann das Unternehmen besser auf die langfristigen Unternehmensziele ausrichten, kurzfristige Maßnahmen ergreifen, um die Zielerreichung sicherzustellen und auch das Erreichte besser beurteilen. Dies bedeutet, dass, wie in Abbildung 7.10 dargestellt, eine höhere Effektivität im unternehmerischen Handeln realisiert werden kann.

7.3 Steigerung des Unternehmenswerts durch verbesserte Marktwahrnehmung

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir die Potenziale aufgezeigt, die mit der Umsetzung der Effizienten Planung innerhalb des Unternehmens realisiert werden können. Neben diesen Effekten kann die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt verbessert werden.

Gemeinsam mit der Cranfield School of Management in London ist Accenture der Frage eines möglichen Zusammenhangs von Planungsqualität und dem Unternehmenswert nachgegangen. Dabei wurde der Aktienkurs als Äquivalent für den Unternehmenswert herangezogen und dessen Korrelation mit der Planung und Budgetierung untersucht. Als Ergebnis der Studie kann festgestellt werden, dass die untersuchten Unternehmen, die Best Practice für diesem Geschäftsprozess leben, in den vergangenen Jahren eine um ein Drittel bessere Aktienkursentwicklung aufweisen, als der jeweilige Branchendurchschnitt.

Zu Beginn der Untersuchung stand eine ausführliche Aufarbeitung der akademischen Literatur und weiterführender empirischer Untersuchungen im Umfeld der Geschäftsfunktionen „Planung und Budgetierung“. Dabei zeigte sich, dass zahlreiche Autoren sich intensiv mit Faktoren zur Steigerung des Unternehmenswerts beschäftigt haben. Die Faktoren reichen von externen Einflüssen, wie dem allgemeinen Geschäftsklima, über die Leistungsfähigkeit der Organisation, der Strategie, Produkte und Märkte, bis hin zur Einschätzung der Fähigkeiten des Managements. Zusammenfassend lassen sich drei Hauptfaktoren herausstellen:

- **Aktuelle finanzielle Leistungsfähigkeit** – Aus den verschiedenen Untersuchungen wird deutlich, dass der Gewinn je Aktie und der „Economic Profit“ allgemein als wichtigste Größen zur Bewertung des Unternehmens herangezogen werden. Diese weisen im Allgemeinen eine höhere Korrelation mit dem Unternehmenswert auf

als traditionelle buchhalterische Kennzahlen. Ebenso argumentieren zahlreiche Autoren, dass Analysten verstärkt die langfristige der kurzfristigen Sichtweise zur Beurteilung vorziehen.

- **Aktuelle finanzielle Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den Erwartungen des Kapitalmarkts** – Während die finanziellen Kennzahlen eines Unternehmens wichtig sind, spielt deren Ausprägung im Vergleich zu den am Kapitalmarkt erwarteten Werten die entscheidende Rolle für die Unternehmensbewertung. Steigende Gewinne beispielsweise, die allerdings unter den Markterwartungen bleiben, führen in der Regel zu Kursverlusten. Da Aktienkurse durch die Erwartungen der Analysten bezüglich zukünftiger Cashflows eines Unternehmens gebildet werden, spielt deren Vorhersagbarkeit eine zunehmend wichtige Rolle. Investoren wollen nicht nur steigende Gewinne. Sie sind ebenso an zuverlässigen Schätzungen zukünftiger Gewinne interessiert. Die Zuverlässigkeit von Planung und Forecast ist somit ein Schlüsselelement bei der Bewertung von Unternehmen am Aktienmarkt. Neuere Untersuchungen weisen nach, dass Investoren eine Prämie für geringere Gewinnschwankungen und höhere Zuverlässigkeit zahlen.
- **Die langfristigen Erwartungen des Kapitalmarkts** – Analysten versuchen, die zukünftige Entwicklung von Cashflows und die Entwicklungsaussichten bestimmter Branchen und Marktsegmente zu erkennen.

Diese drei Hauptfaktoren werden von drei unterstützenden Faktoren untermauert – Vertrauen in das Management, Kommunikation mit den Investoren, sowie die Strategieformulierung und deren Umsetzung. Sowohl das Vertrauen in das Management, als auch die Kommunikation mit den Investoren beeinflussen die Erwartungen der Märkte bezüglich der zukünftigen Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Mehr als 80 Prozent der Analysten geben beispielsweise an, sie würden für die Aktien eines gut geführten Unternehmens mehr zahlen.[3] Die Erfahrung und das Vertrauen in das Management gehören zu den drei wichtigsten Faktoren die Investoren berücksichtigen, wenn sie Anlageentscheidungen treffen.

Aktuelle Untersuchungen bestätigen auch den enormen Wert einer guten Kommunikation mit den Analysten für die korrekte Unternehmensbewertung. Die „Financial Statements“ geben heute nur noch

3. Anon (2001)

unzureichend Aufschluss über die echten Treiber der zukünftigen Unternehmensleistung. Sie geben weiterhin keinen Aufschluss über die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Das zukünftige Wachstum wird zunehmend von immateriellen Gütern beeinflusst. Dieses ist in den Financial Statements ebenfalls nicht adäquat abgebildet. Bereits ein Drittel der Investitionsentscheidungen beruhen heute auf nicht monetären Größen. Bei institutionellen Anlegern liegt dieser Anteil schon bei 35 Prozent. Durch die Berücksichtigung nicht monetärer Größen kann darüber hinaus die Genauigkeit des Forecast gesteigert werden.

Nach Ansicht vieler Analysten spielt die Formulierung und Umsetzung von Unternehmensstrategien eine entscheidende Rolle bei der Aktienbewertung. Laut aktuellen Untersuchungsergebnissen gehören die Qualität der Strategieformulierung und Umsetzung zu den drei wichtigsten Faktoren für Investitionsentscheidungen der Anleger. Demgegenüber haben die meisten Analysten immer noch den Eindruck, die Informationen über die Strategie, die durch das Management zur Verfügung gestellt werden, allgemein von geringer Qualität ist.

Nach dem Herausstellen von Faktoren, die den Aktienkurs beeinflussen, stellt sich als nächstes die Frage, wie die Geschäftsfunktion „Planung und Budgetierung" auf diese Faktoren Einfluss nehmen kann. Die grundlegende Annahme ist wiederum, dass eine effiziente Planung nachhaltig den Unternehmenswert steigert, und dies ursächlich über drei Werttreiber erreicht wird:

- die Effizienz des Planungsprozesses selbst wird deutlich erhöht,
- die Umsetzung der Strategie wird verbessert und
- die Zuverlässigkeit der vom Unternehmen erstellten Vorschaurechnungen wird gesteigert

Verbesserungen dieser Werttreiber ermöglichen es dem Unternehmen, die Erwartungen der Kapitalmärkte zielgerichteter zu leiten. Dies wiederum führt zu einer deutlichen Verbesserung der Kommunikation mit Investoren und Analysten und ebenso zu einem steigenden Vertrauen in die Fähigkeiten der Unternehmensleitung.

Zusammenfassend hat die Studie drei Wege aufgezeigt, über die ein verbesserter Geschäftsprozess „Planung und Budgetierung" zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen kann:

- Kosteneffizientere Planung und Budgetierung
- Bessere Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Höhere Zuverlässigkeit der Unternehmens-Forecasts

Ergänzend zu diesen akademischen Untersuchungen hat Accenture die finanziellen Leistungen von 20 internationalen Unternehmen untersucht, die angaben, ihren Planungsprozess überarbeitet zu haben. Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass diese Unternehmen eine um ein Drittel bessere Aktienkursentwicklung aufwiesen als der Durchschnitt in der jeweiligen Branche.

Die Analyse der Daten zur Unternehmenswert-Entwicklung wurde ergänzt um die Befragung von mehr als 30 Senior-Analysten von sechs verschiedenern Investmentbanken[4] zu ihren Ansichten zum Thema „Planung und Budgetierung". Die Interviews ermöglichten einen aufschlussreichen Einblick in die Beurteilungen und Denkweisen der Analysten.

Auch hier (in der Praxis) wurden als die wichtigsten, den Aktienkurs beeinflussende Kriterien genannt (in der Reihenfolge der Anzahl der Nennungen): aktuelle finanzielle Leistungen, Zuverlässigkeit und Vorhersagbarkeit dieser Größen und das Vertrauen in das Management.

Genauer betrachtet stimmten alle Befragten darin überein, dass die finanzielle Leistung einen Einfluss auf den Aktienkurs hat. 86 Prozent dieser Gruppe bejahte das auch für die Genauigkeit und Zuverlässigkeit von finanziellen Forecasts. Eine signifikante Zahl der Analysten hält die Vertrauenswürdigkeit des Managements für einen wichtigen Einflussfaktor.

Bezogen auf die Planung und Budgetierung, sagten 84 Prozent der befragten Analysten, sie sind der Überzeugung, dass Planungs- und Budgetierungssysteme einen direkten oder indirekten Einfluss auf ihre Bewertungen eines Unternehmens haben und hierdurch auch auf die Aktienkursentwicklung. Ein Analyst von Merrill Lynch fasste dies folgendermaßen zusammen:

> *We try to get a qualitative feel for the management system and its effectiveness. We do this by talking to people and get a feel from them. We talk to line managers and see how well strategic goals are understood. […] We try to understand whether their management process is any good. This is all*

4. Im Einzelnen waren das: Deutsche Bank, Morgan Stanley Dean Witter, Merill Lynch, Prudential Securities, Standard & Poor's und William de Broe.

> *about credibility. […] If they give unrealistic targets and don´t achieve them the share price is negatively affected. This comes back to management credibility.*

Zusammenfassung

Die dargestellten Untersuchungen konnten einen deutlichen Zusammenhang zwischen Qualität der Unternehmensplanung und dem Unternehmenswert herausarbeiten. Letzterer wird über die Reduzierung des im Aktienkurs enthaltenen Risikoabschlags positiv beeinflusst. Effiziente Planung bildet nach Ansicht der befragten Analysten einen wesentlichen Baustein für eine verbesserte Unternehmensführung und die optimale Kommunikation von Zielen und Erwartungen mit dem Kapitalmarkt. Effiziente Planung kann somit einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts leisten und dies wird unmittelbar in der Bewertung eines Unternehmens reflektiert.

7.4 Senkung der Kapitalkosten durch verbessertes Risikomanagement

Während gerade große, multinationale Konzerne in aller Regel am Kapitalmarkt gelistet sind und sich auf diesem Wege finanzieren, steht bei der Mehrzahl der Unternehmen die Fremdkapitalbeschaffung in Form von Krediten im Vordergrund. Sei es bei der Platzierung einer Anleihe oder der direkten Kreditaufnahme bei einem Kreditinstitut – immer spielt das von den Kapitalgebern gesehene Risiko eine ausschlaggebende Rolle bei der Bestimmung des Kreditzinses und somit Kosten für Fremdkapital.

Kredit-Ratings und Anleihen

Die zunehmende Beachtung von Kredit-Rating-Agenturen wie Moodys und Standard & Poor's ist auf die wachsende Bedeutung einer mit der Kreditvergabe verbundenen objektiven Risikoabschätzung zurückzuführen. Anleihen, deren Zinssatz auch während der Laufzeit – abhängig von der Einstufung der Rating-Agenturen – angepasst werden, sind heute keine Ausnahme mehr. Dabei sind die Auswirkungen verschiedener Kredit-Ratings auf den Preis einer Anleihe deutlich und können schon bei relativ geringen Summen erhebliche Größenordnungen erreichen.

Tabelle 7.2 zeigt die durchschnittlichen Zinssätze, zu denen Unternehmen, in Abhängigkeit von dem Kredit-Rating, Geld aufnehmen können. Die Basis bildet dabei der Zinssatz eines 30-jährigen U.S. Schatzbriefes, als günstigster am Markt verfügbarer Zinssatz.[5]

Bewertung (Rating)	**Zins-Erhöhung**	**Zinssatz**
A++	0,20	5,6 %
A+	0,30	5,9 %
A	0,40	6,3 %
B++	0,50	6,8 %
B+	0,70	7,5 %
B	1,00	8,5 %
C++	1,50	10,0 %
C+	2,00	12,0 %
C	2,50	14,5 %
Basis: 30-jähriger US-Schatzbrief		5,4 %

Tabelle 7.2 Zinssätze in Abhängigkeit von der Unternehmensbewertung

Beispielsweise ist die Herabstufung des Kredit-Ratings der Deutsche Telekom AG unter das bei Ausgabe gültige Rating für die Mai 2002 ausgegebene Anleihe über EUR 5 Milliarden mit einer so genannten „Step-up"-Klausel versehen. Diese sieht eine automatische Zinsanpassung bei Änderung der Bonität vor. Sie ist in diesem Fall zwar auf 0,5 Prozent beschränkt, beträgt damit aber immer noch EUR 25 Millionen pro Jahr.[6]

Für die Wirkung einer Effizienten Planung stehen hier nicht die absoluten Kosten der Fremdfinazierung im Vordergrund, sondern die relative Abstufung der Zinssätze entsprechend der Bewertung (Rating). So ist in dem aktuellen Beispiel ein Unterschied der Bewertung zwischen A+ und B++ mit einem Zinsaufschlag von etwa 0,9% zu berücksichtigen.

5. Siehe hierzu die Untersuchung von Dr. Robert Apgood, ehemaliger Professor für Rechnungswesen an der San Francisco State University und Vorsitzender des Accounting Standards Committee for the Broadcasting Industry, derzeit geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Apgood & Associates
6. Pressemittteilung der Deutsche Telekom AG vom 24. Mai 2002

Basel II und KonTraG

Auch im Bereich der klassischen Kreditvergabe über Banken wird sich mit dem Inkrafttreten von Basel II eine deutlich stärkere Gewichtung der Risikostruktur eines Gläubigers vollziehen. Die Richtlinie verpflichtet die Banken, bei der Kreditvergabe die individuelle Risikostruktur des jeweiligen Unternehmens zu berücksichtigen und gegebenenfalls mehr Eigenkapital zur Sicherung des Kredit-Ausfallrisikos vorzuhalten. Um die Eigenkapitalrendite der Banken in Folge der Umsetzung von Basel II nicht zu verschlechtern, wird dies für Unternehmen mit einer schlechten Risikostruktur zu einer Verteuerung der Kredite führen. Verstärkt werden könnte dieser Effekt durch das aufgrund gestiegener Eigenkapitalanforderungen der Banken insgesamt sinkende mögliche Kreditvolumen.

Ähnlich den Auswirkungen eines schlechten Ratings auf den Preis einer Anleihe, können auch die mit einer ungünstigen Risikostruktur verbundenen Kosten beträchtliche Ausmaße annehmen. Bei einem Unternehmen mit einer Bilanzsumme von EUR 1 Milliarde, einer Fremdkapitalquote von 50 Prozent und einer Finanzierung über Kredite sowie Obligationen in Höhe von EUR 300 Millionen belaufen sich die zusätzlichen Aufwände einer Verteuerung der Kredite um ein halbes Prozent bereits auf EUR 1,5 Millionen jährlich. In wettbewerbsintensiven Branchen mit Umsatzrenditen im einstelligen Prozentbereich und steigendem Kapitalbedarf aufgrund stetig steigender Forschungs- und Entwicklungskosten kann dies zu empfindlichen Veränderungen der Unternehmensgewinne, wie auch des Cashflow führen. Letzteres reduziert die Möglichkeiten zur Finanzierung von Projekten, die zukünftiges Wachstum sichern, und kann so langfristig zu einer Verschärfung des wirtschaftlichen Drucks auf das Unternehmen führen.

Effiziente Planung und Risikomanagement

Aktiengesellschaften wie über Banken finanzierte Firmen müssen, um Ihre Wettbewerbsposition zu sichern, die Kosten des Fremdkapitals minimieren. Der Schlüssel hierzu liegt in einem sehr guten Risikomanagement. Ziel dieses auch vom deutschen Gesetzgeber im Kontroll- und Transparenz Gesetz (KonTraG) festgeschriebenen Systems ist das frühzeitige Erkennen, die realistische Bewertung und das aktive Management der mit dem Geschäftsbetrieb verbundenen, möglichen Risiken.

Der Wert der Effizienten Planung liegt hier vor allem darin, die notwendigen Mechanismen und Prozesse zur Verfügung zu stellen, die das Erkennen und Bewerten realisieren und somit ein ausgezeichnetes Risikomanagement ermöglichen. Die inhaltliche Ausrichtung der Unternehmensplanung auf relevante Größen konzentriert den Blick auf die den langfristigen Unternehmenserfolg steigernden beziehungsweise belastenden Faktoren. Optimierte Prozesse und eine auf die Herausforderungen abgestimmte Organisation sichern die ständige Aktualisierung der Risikoinformationen auf hohem Niveau. Moderne Planungssystem schließlich, ermöglichen die Bewertung verschiedenster Szenarien selbst in komplexen Umgebungen und helfen so bei der Priorisierung sowie der Planung und Durchführung eines zielgerichteten, den Risiken angemessenen Managements.

Effiziente Planung ist somit die Grundlage für die vom Kapitalmarkt, den Banken und dem Gesetzgeber über Basel II und KonTraG geforderte Transparenz und das aktive, die Eintrittswahrscheinlichkeit negativer Ereignisse und deren Auswirkungen vermindernde Risikomanagement.

Zusammenfassung

Die Kosten der Fremdfinanzierung hängen von der Bewertung (Rating) des Unternehmens ab. Unternehmensplanung kann hier einen Beitrag leisten, die Bewertung nachhaltig zu verbessern. Ein verbessertes Rating führt zu niedrigeren Kosten für Fremdkapital. Dies geht unmittelbar in die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens ein.

8 Technologie der Planung

Erst die Verwendung geeigneter Informationstechnologie macht es möglich, höchste Leistungen in der Planung zu erreichen. Gerade für die Unternehmensplanung sind in jüngster Zeit zahlreiche neue IT-Anwendungen vorgestellt worden. Das Angebot reicht dabei von speziell auf die Planung zugeschnittenen Systemen bis hin zu neuen Planungsmodulen in bestehenden und bekannten ERP-Systemen. In den Bereich der Spezialanbieter fällt etwa Adaytum. Hier sind schon sehr früh wesentliche Elemente zur Realisierung der Effizienten Planung umgesetzt worden. Die Nachteile einer solchen Lösung liegen in der aufwändigen Integration in die bestehende Systemlandschaft. Im Vergleich hierzu integrieren die Produkte der Anbieter Hyperion beziehungsweise Comshare die Planungsfunktionalitäten mit anderen Funktionen aus dem Finanzumfeld.

Neben der laufenden, unternehmensweiten Abstimmung der Stammdaten müssen systemübergreifende Workflows und Datenflüsse realisiert werden. Gerade in diesem Gebiet zeigen sich die zusätzlichen Vorteile von ERP-Anbietern. Ihre Stärken liegen in der hervorragenden Integration der Planungskomponente in alle Unternehmens-Funktionen. Automatisierte Anbindung an andere Module, sowie die Anbindung von Vorsystemen bieten sie ebenso wie modulübergreifende Workflows und eine zentralisierte Wartung und Pflege.

Das auch im deutschsprachigen Raum am weitesten verbreitete System dieser Gruppe ist SAP. Im Rahmen seiner Strategic Enterprise Management (SEM)-Lösung bietet SAP die Anwendung „Business Planning and Simulation“ (BPS) an. SEM-BPS kombiniert die Flexibilität von Excel mit den Vorteilen eines Planungssystems, in dem Stammdaten und Bewegungsdaten sowie die Modellierung zentral abgelegt sind.

Anhand von SAP SEM-BPS sollen im Folgenden verschiedene Hauptfunktionen eines leistungsfähigen Planungssystems beschrieben werden. Entsprechend der Systemfunktionen wird auf die Datenbasis, Eingabe, Verarbeitung und Ausgabe eingegangen.

8.1 Übersicht der SAP SEM Business Planning and Simulation

SAP SEM stellt eine integrierte IT-Anwendung mit umfassender Funktionalität dar, durch welche die Unternehmensleitung in die Lage versetzt wird, die Führung und Steuerung des Unternehmens deutlich effizienter zu gestalten.[1] Sie bietet eine durchgängige Unterstützung des strategischen Managementprozesses durch IT an. BPS ist eine der fünf funktionalen Teilkomponenten von SAP SEM (siehe Abbildung 8.1).

SAP SEM zeichnet sich durch eine hohe Integration der Stamm- und der Anwendungsdaten aus. SAP gewährleistet mit seiner Applikationsarchitektur, der Business Framework Architecture, dass alle einzelnen Komponenten die Funktionalität der anderen Komponenten nutzen können. Zudem sieht die Systemarchitektur von SAP SEM als Alternative zur Nutzung dezentraler SAP GUI-Installationen die Verwendung eines zentralen Systems mit dezentralem Zugriff über das Internet und Intranet vor.

BPS: Planung und Simulation

CPM: Darstellung einer Balanced Scorecard und Management Cockpit KPIs

SRM: Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern

BCS: Gesellschaftsrechtliche Konsolidierung und Management-Konsolidierung

BIC: Beschaffung interner und externer Informationen

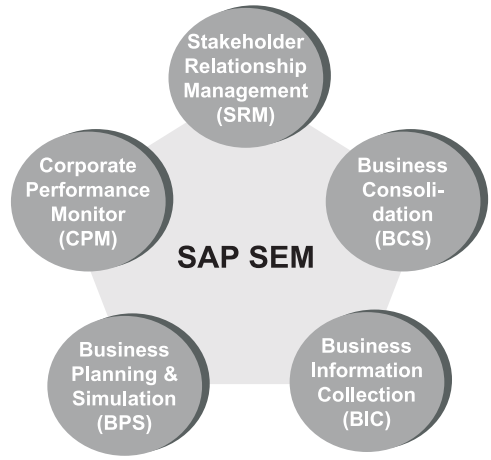


Abbildung 8.1 SAP SEM-Komponenten

1. Vgl. Kapitel 7.1 und 7.2

Teilkomponenten von SAP SEM – Strategic Enterprise Management

SAP SEM umfasst die folgenden fünf Komponenten:

- **SAP SEM Business Planning and Simulation (SEM-BPS)** – Diese Komponente stellt verschiedene Möglichkeiten für die Planung und Simulation zur Verfügung. BPS umfasst zusätzlich Funktionen für die integrierte, strategische und operative Verarbeitung von Daten auf mehrdimensionalen Datenstrukturen. Ausserdem sind die Modellierung dynamischer und linearer Geschäftsmodelle, die Simulation verschiedener Szenarien und, eine Szenarioplanung unter Berücksichtigung relevanter Geschäftsrisiken möglich.
- **SAP SEM Business Consolidation (SEM-BCS)** – SEM-BCS bietet Funktionen für die Management-Konsolidierung und das wertorientierte Rechnungswesen. Dazu gehören unter anderem automatische Anpassungsbuchungen, eine automatische Verteilung und Verrechnung zwischen Geschäftseinheiten (z.B. die Verteilung von Positionen des Anlagevermögens auf Berichtseinheiten), eine Währungsumrechnung, die Konzernaufrechnung und Kapitalkonsolidierung sowie die Konsolidierung nach verschiedenen internen Verfahren und nationalen beziehungsweise internationalen Rechnungslegungsvorschriften, etwa US-GAAP oder IAS.
- **SAP SEM Corporate Performance Monitor (SEM-CPM)** – Der Corporate Performance Monitor dient der Definition, Analyse, Visualisierung und Interpretation von Schlüsselkennzahlen (englisch: KPI). Hierzu werden Unternehmenszahlen mit Hilfe innovativer Darstellungsverfahren visualisiert. SEM-CPM bietet eine umfassende Infrastruktur für das Leistungsmanagement und unterstützt die Unternehmensleitung bei der Anlage von KPI-Interpretationsmodellen, wie z.B. Balanced Scorecards, Wertetreiberbäume oder Management-Cockpit-Szenarien.
- **SAP SEM Business Information Collection (SEM-BIC)** – Mit dieser Komponente können strukturierte und unstrukturierte Informationen aus internen und externen Quellen in das SAP SEM-System eingebracht werden. BIC unterstützt die Suche, Aufbereitung, Verknüpfung sowie Verteilung von Informationen (z.B. die Informationsbeschaffung über das Internet).
- **SAP SEM Stakeholder Relationship Management (SEM-SRM)** – Die fünfte Komponente unterstützt das Management bei der Kommu-

nikation mit Aktionären und anderen externen Interessengruppen. Mittels Push-Verfahren (z. B. automatisierten E-Mails) oder Pull-Services (z. B. personalisiertes Portal) können relevante Informationen gezielt extern kommuniziert werden. Des Weiteren werden Funktionen für das strukturierte Einholen von Feedback geboten.

Durch die starke Integration aller SEM-Komponenten und die gemeinsame Nutzung einer zentralen Datenbank mit SAP BW (Business Information Warehouse) wird die Nutzung konsistenter Stammdaten, Strukturen und Funktionen ermöglicht.

BPS als Bestandteil von SAP SEM

SAP bietet mit seinem Modul SAP SEM-BPS (nachfolgend kurz SEM-BPS genannt) eine führende IT-Anwendung für die Unternehmensplanung an. Auf Basis eines frei definierbaren Datenmodells können verschiedene Unternehmenspläne, z. B. Planbilanz, Finanzplan, ABC-Plan oder Personalplan, aufgestellt, integriert und abgestimmt werden. Der Planungsprozess mit einer Top-down/Bottom-up-Abstimmung sowie spezielle Planungsfunktionen wie Simulation oder Trendrechnung werden unterstützt und sind teilweise automatisiert durchführbar.

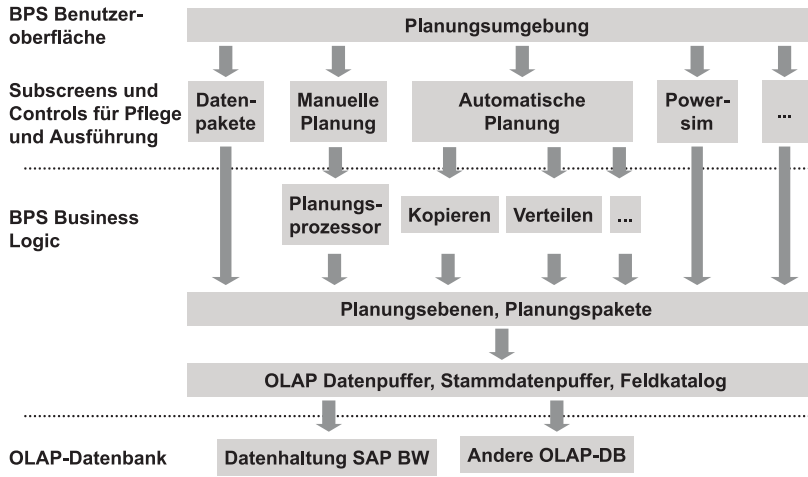


Abbildung 8.2 Systemarchitektur von SAP SEM-BPS

Wie in Abbildung 8.2 illustriert, basiert SEM-BPS auf einer mehrstufigen Architektur. Dem Benutzer wird mit der BPS-Benutzeroberfläche eine einfache Bedienung des Systems geboten. Die „Business Logic"-Ebene umfasst die besonderen Planungsfunktionen von BPS. Als Da-

tenbasis nutzt SEM-BPS die Datenbank SAP Business Information Warehouse (BW).[2]

8.2 Konsistente Datenbasis mittels Datenpool

SAP sieht als typische Datenbasis für die SEM-BPS-Anwendung das SAP Business Information Warehouse (BW) vor. Es ermöglicht als zentraler Datenpool die Speicherung aller Plandaten.

Zentraler Datenpool

SAP BW integriert Daten aus unterschiedlichen SAP-Anwendungen sowie beliebigen anderen betriebswirtschaftlichen Anwendungen und externen Datenquellen. Große Mengen an aktuellen und historischen Daten können so an einem Ort zusammengeführt werden. Zur Aufbereitung und Analyse dieser Daten bietet SAP BW ein umfassendes Online Analytical Processing (OLAP). Diese Funktionalität ermöglicht, über die Definition von Queries (Abfragen), mehrdimensionale Analysen der Daten. Die Ausgabe der Daten kann über SAP, in Excel, über ein Web-Interface oder auch über mobile Endgeräte wie Personal Digital Assistants erfolgen. Somit ist die individuelle Konfiguration des Systems für alle Anwendergruppen – vom Systemkonfigurator über erfahrene Anwender bis hin zu Anwendern, die nur eine eng begrenzte Funktionalität benötigen – möglich.

Die Administrator Workbench ist der zentrale Ort zur Verwaltung des SAP BW. Die Systemstruktur von SAP BW wird in Abbildung 8.3 dargestellt.

Integration von Ist- und Planwerten

Da unterschiedlichste Daten im SAP BW zusammengeführt werden können, bietet es sich an, sowohl Ist- als auch Planwerte in einer gemeinsamen, zentralen Datenbank abzulegen. So können Stammdaten und Logiken für alle Daten gleichzeitig gepflegt werden, mit der Folge, dass die Datenqualität konsistent gehalten werden kann. Die Auswertung der Daten über Plan/Ist-Vergleiche ist zudem in einer integrierten Datenbank mit wenig Aufwand möglich. Abweichungen können über automatische Red-Flag-Berichte erkannt und in Abweichungsberichten analysiert werden.

2. Schuler, Werner, Lochner (2002) beinhaltet weiterführende Informationen zum SAP Business Information Warehouse

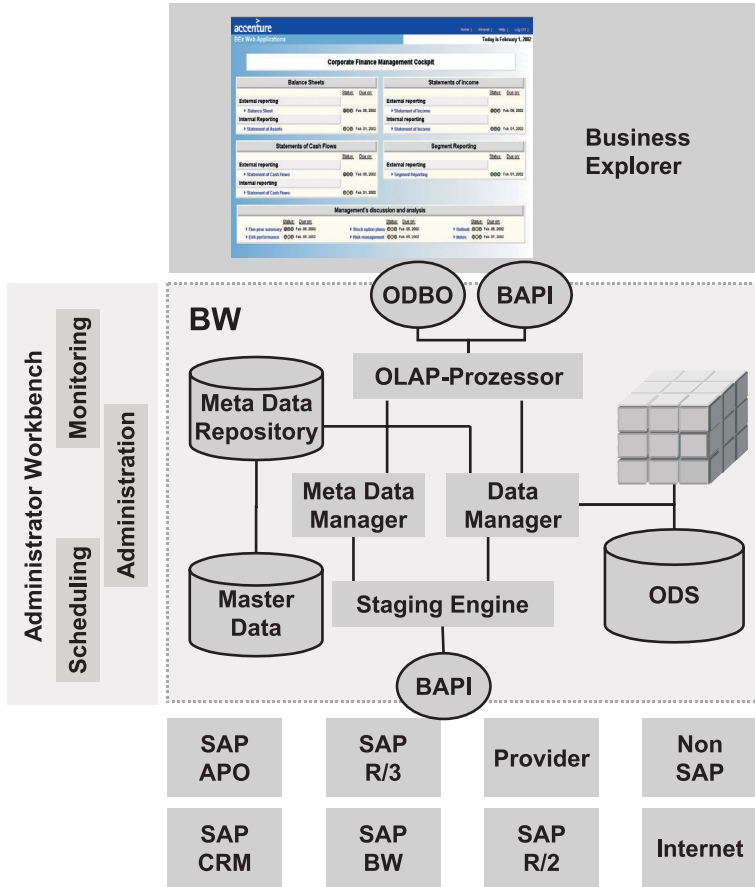


Abbildung 8.3 Systemarchitektur des SAP Business Information Warehouse (BW)

8.3 Vielseitige Möglichkeit zur Erfassung von Planungsdaten

Da der Zugriff auf SEM-BPS auch über das Intranet und Internet möglich ist, können auch räumlich entfernte Personen einfach in die Planung eingebunden werden. Des Weiteren ist die Einbindung einer großen Zahl an Anwendern möglich.

Für die verschiedenen Benutzergruppen können geeignete Benutzeroberflächen zur Verfügung gestellt werden. Im Vordergrund steht

dabei häufig die in den Finanzbereichen etablierte Nutzung von Excel. Die Eingabe in SEM-BPS kann daher, neben den klassischen Eingabelayouts von SAP (das SAP-eigene ALV-Grid/SAP-Grid), auch in einer Oberfläche mit Excel-Look&Feel vorgenommen werden. Ferner können webbasierte Oberflächen für Gelegenheitsplaner und Collaborative-Planung zur Eingabe verwendet werden.

Eingabe über Excel

An Excel gewöhnte Anwender bietet SEM-BPS die Integration von Microsoft Excel. Hierbei wird die Excel-Oberfläche mit den Planungsfunktionen von SEM-BPS verbunden. Der Vorteil hierbei ist zum einen die Benutzerfreundlichkeit der bekannten Excel-Oberfläche und zum anderen die Möglichkeit, individuelle Berechnungen flexibel hinzuzufügen. Auch sind einfache grafische Auswertungen basierend auf der vorhandenen Excel-Funktionalität möglich (Abbildung 8.4). Hierbei ist die Excel-Funktionalität in die SEM-BPS-Oberfläche integriert worden. Damit ist die direkte Anwahl weiterer SAP-Funktionen einfach möglich.

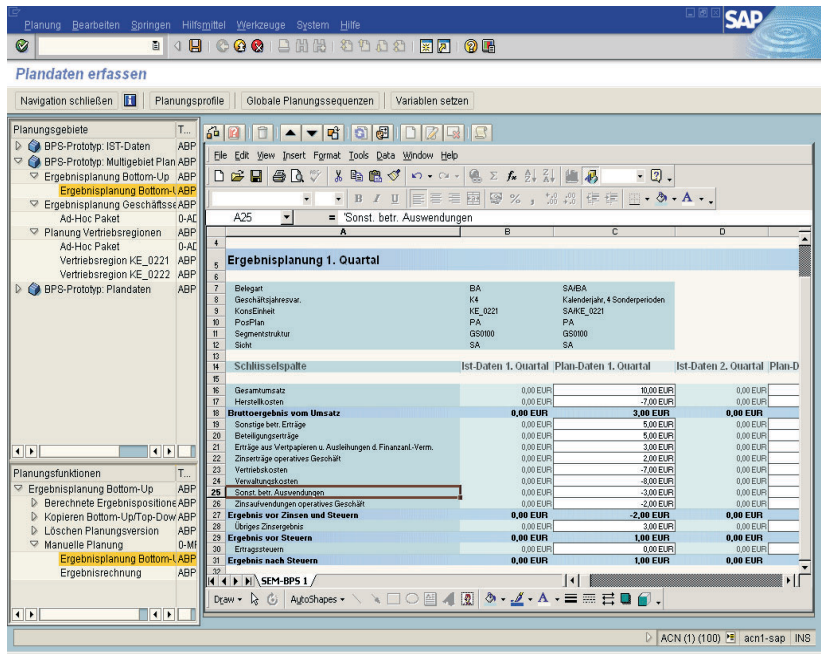


Abbildung 8.4 Excel-in-place für die Eingabe von Plandaten

Vorteile:

- Alle Excel-Funktionalitäten stehen zur Verfügung
- Dokumente zur Erläuterung einzelner Planwerte können hinterlegt werden

Nachteile:

- Es ist keine Erfassung über Web verfügbar
- Die Installation eines SAP-GUI ist erforderlich

Eingabe über Web-Interface

Insbesondere für Unternehmen mit vielen unterschiedlichen planenden Einheiten, die räumlich verteilt sind und über Internet- beziehungsweise Intranet-Zugriff verfügen, stellt die Eingabe über das Web-Interface eine effiziente Lösung dar (Abbildung 8.5). Der Zugriff findet über Business Server Pages (BSP) mit einer sicheren Online-Verschlüsselung (SSL-Standard) statt.

Vorteile:

- Ein SAP-GUI ist nicht erforderlich
- Die Layouts sind übersichtlich

Nachteile:

- Es stehen kaum Excel-Funktionalitäten zur Verfügung

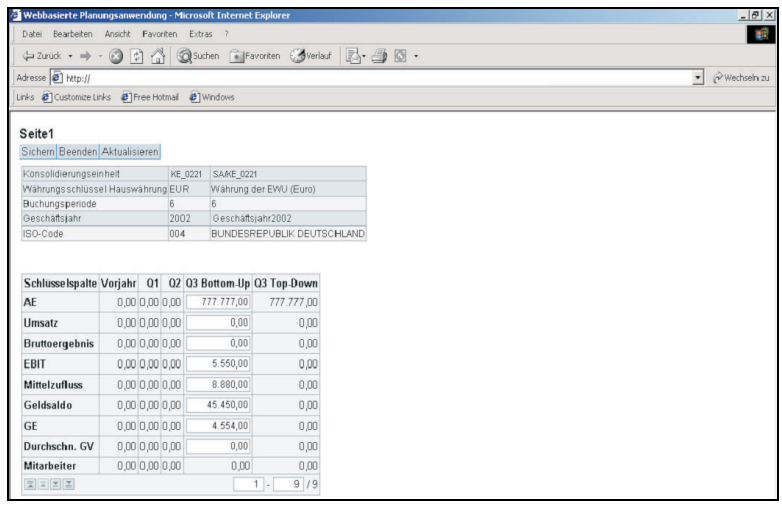


Abbildung 8.5 Web-Interface für die Eingabe von Plandaten

Eingabe über ALV-Grid/SAP-Grid

Schließlich ist mit SEM-BPS auch die Dateneingabe in klassische SAP-Layouts (ALV-Grid-Eingabelayouts) mit SAP-Funktionalität möglich (Abbildung 8.6):

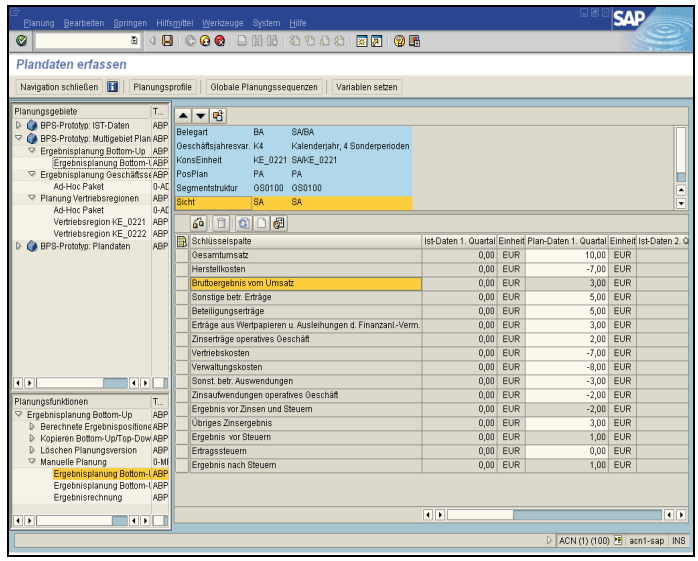


Abbildung 8.6 SAP ALV-Grid-Eingabelayout

8.4 Umfassende Unterstützung der wesentlichen Planungsschritte

SEM-BPS bietet verschiedene Funktionen für die Plandatenverarbeitung an. Mit diesen wird zum einen der Prozess der Planerstellung unterstützt und zum anderen die Verarbeitung der Plandaten ermöglicht.

Kommentierung der Plandaten

Kommentare können in SEM-BPS während der Erfassung eines Datensatzes direkt in einem mit diesem Datensatz verknüpften Dokument abgelegt werden. In solchen Dokumenten können Informationen enthalten sein, die den Wert und seine Entstehung näher erläutern, beispielsweise spezifische Chancen und Risiken, die auf den zukünftigen Umsatz des Unternehmens einwirken können. Dokumente, die hinterlegt werden, müssen im Format der Microsoft-Office-Familie

(Word, Excel oder PowerPoint) vorliegen. In einem Planungslayout können zu einem Datensatz mehrere Dokumente abgelegt und zu einem späteren Zeitpunkt geöffnet, bearbeitet und gelöscht werden (Abbildung 8.7).

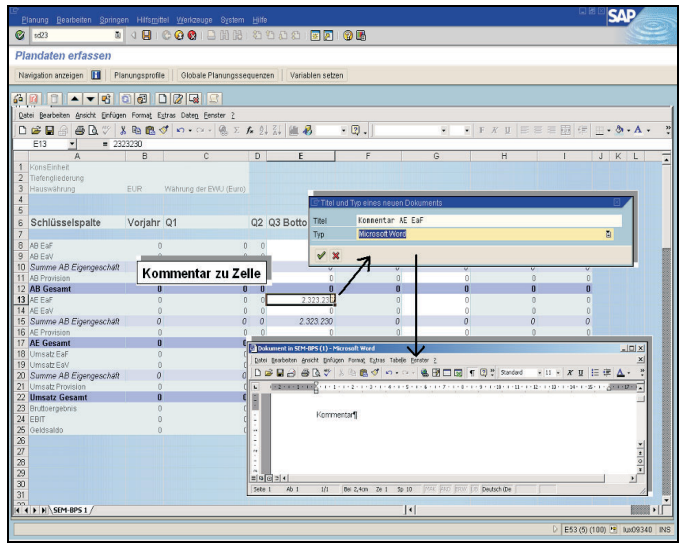


Abbildung 8.7 Kommentierungsfunktion in SEM-BPS

Datenaggregation

Merkmale und zugrunde liegende Hierarchien erlauben das gezielte Aggregieren von Daten aus dem Datenpool im Rahmen von Ausgabeberichten (Queries). Beispielsweise können die Umsätze für alle Abrechnungseinheiten in einem Segment für ein bestimmtes Geschäftsjahr abgefragt und aggregiert werden (Abbildung 8.8). SAP BW stellt für diese Aggregationen mit seiner OLAP-Funktionalität leistungsfähige Komponenten zur Verfügung.

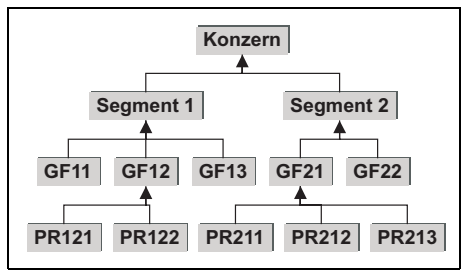


Abbildung 8.8 Konzernhierarchie

Allokation

Notwendig für jede Planung ist die Allokation der verschiedenen, logisch zusammengehörenden Daten. Hierzu bietet SEM-BPS die Allokationsfunktion. Plandaten können kopiert und gleichzeitig nach definierten Schlüsseln neu aufgeteilt werden. Daneben wird auch eine Umlagefunktion angeboten, die nach dem gleichen Prinzip arbeitet. Werte von bestimmten Kostenstellen oder Konsolidierungseinheiten können mit Hilfe dieser Funktion umverteilt werden.

Zur Verdeutlichung dieser Sachverhalte dient folgendes Beispiel (Abbildung 8.9), in welchem das Kapital einer Muttergesellschaft entsprechend der Beteiligungen auf die beiden Tochtergesellschaften übertragen wird.

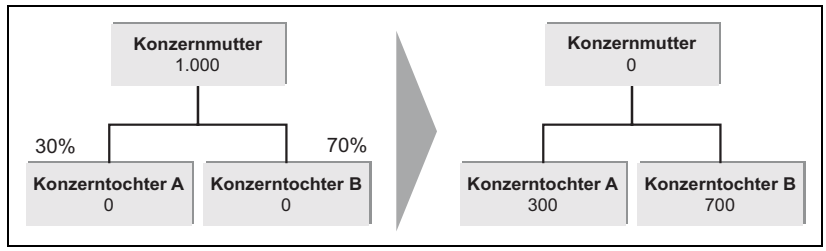


Abbildung 8.9 Verteilungsfunktion von SEM-BPS

In Tabelle 8.1 sind die wichtigsten Planungsfunktionen beschrieben.

Währungsumrechnung

Die Funktion der Währungsumrechnung wird in SEM-BPS dazu verwendet, Geldbeträge zwischen unterschiedlichen Währungen umzurechnen, um die globalen Plandaten von Gesellschaften unterschiedlicher Länder vergleichbar zu machen. Beispielsweise kann der Umsatz in verschiedenen lokalen Hauswährungen geplant und anschließend in eine einheitliche Konzernwährung umgerechnet werden.

Prozesskontrolle

SAP SEM beinhaltet für die BPS-Komponente ein integriertes, webbasiertes Status- und Trackingsystem. Dieses Workflow-Management-System ermöglicht, basierend auf der hinterlegten Organisationsstruktur, die Steuerung und Überwachung des Planungsprozesses, die effiziente Kommunikation zwischen den Planenden und damit eine deutliche Verkürzung der Planungszyklen.

Funktion	Beispiel
Datenmanagement	
Kopieren	Rolling Forecast
Umbuchen	Organisationsänderungen
Löschen	
Generische Planungsfunktionen	
Verteilung mit Referenzdaten	Saisonalverteilung
Verteilung ohne Referenzdaten	Top-down-Verteilung
Statistische Prognose	Nachfrage-Forecast
Formelrechnung	Kostentreiberrechnung
Umwertung	Plan = Ist + 10%
Währungs- und Einheitenumrechnung	dezentrale Planung
	Produktionsbudget
Benutzerindividuelle Funktionen	
Utilities	
Zur Planungsprozessunterstützung und vereinfachter Bedienung	Planungssequenzen
	Dokumente
	Profile
	Datenscheiben

Tabelle 8.1 SAP SEM-BPS Planungsfunktionen

In einer Planungsrunde werden den beteiligten Planern jeweils Teilaufgaben zugeordnet, priorisiert und vom Verantwortlichen auf höherer Ebene über das System kommuniziert. Jede dieser Aufgaben ist mit einem Status versehen, der den Fortschritt der Planung beschreibt und der sich mehrmals ändern kann (z. B. neu, zur Genehmigung, zurückgewiesen, genehmigt). Eine Kontrollmaske bietet jederzeit eine Übersicht über den aktuellen Status, die Änderungszeitpunkte, sowie das Fertigstellungsdatum einzelner Teilaufgaben. Anpassungen während der Planungsrunden (Bottom-up-Meldungen, Top-down-Vorgaben) werden im System dokumentiert. Eine Planungsrunde ist dann beendet, wenn alle Teilaufgaben erledigt sind. Der aktuelle Status der Planungsrunde und jeder einzelnen Teilaufgabe kann jederzeit online im

gänzlich webbasierten Status- und Trackingsystem ausgewertet werden (Abbildung 8.10).

Auf Basis festgelegter Kriterien kann das System bei Überschreitung dieser Grenzwerte automatisch Korrekturprozesse einleiten. Ein manuelles Eingreifen in die vordefinierten Abläufe ist zudem jederzeit möglich.

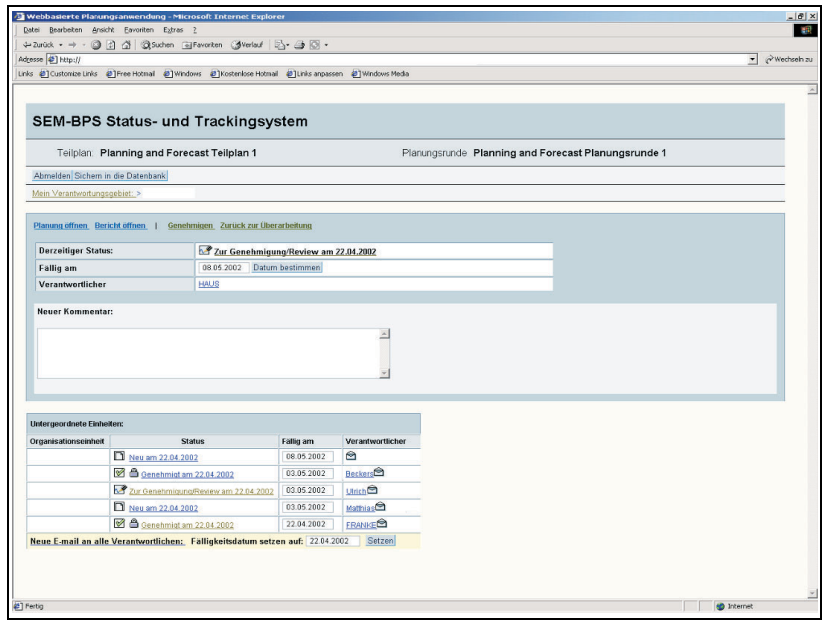


Abbildung 8.10 Workflow-Unterstützung durch das SEM-BPS Status- und Trackingsystem

Abstimmung der Planung

Die Automatisierung mittels Prozesskontrolle im Status- und Trackingsystem vereinfacht die Abstimmung der verschiedenen Teilpläne. Deren Integration in einem gemeinsamen Datenpool erlaubt neben einem direkten Vergleich der Plandaten auch das frühzeitige Erkennen und damit die Vermeidung eventueller Inkonsistenzen.

Trotz unterschiedlicher Sichten in den einzelnen Planungsbereichen (zum Beispiel Produktplanung, im Vertrieb, über Regionen und in der Produktion über Fertigungsstraßen) greifen alle Anwender auf einen gemeinsamen Datenpool zu. Durch diese einheitliche, konsistente Sicht auf die Daten im multidimensionalen Datenmodell wird deren

Abgleich vereinfacht. Zusätzliche automatische Validierungen im System prüfen die Korrektheit und Konsistenz der Daten bereits ab dem Eingabezeitpunkt.

Vorgefertigte Planungslösungen

SAP bietet mit dem mitgelieferten Business Content vorgefertigte Lösungen im Bereich der Planung an. Aufgrund des geringen Standardisierungsgrads der Planung in verschiedenen Unternehmen ist die Wiederverwendbarkeit des SEM-BPS Business Content eingeschränkt. Für kleinere Unternehmen kann er jedoch teilweise übernommen werden. Außerdem kann er in allen Unternehmen als Beispiel für die Planung genutzt werden. Planungsprozesse komplexerer Einheiten, zum Beispiel von Konzernen, sind aber meistens zu individuell, um diese vorkonfigurierten Modelle zu verwenden.

Simulation

Um der zukünftig wachsenden praktischen Bedeutung von Simulationsrechnungen gerecht zu werden, bietet SEM-BPS mit der optional gelieferten Software PowerSim eine umfassende Simulationsfunktion für die zentral in SAP BW vorgehaltenen Daten an.

Die Simulation in SEM-BPS erlaubt eine Modellierung dynamischer Abläufe im Unternehmen. Die Simulationsergebnisse können dann verwendet werden, um Planmaßnahmen abzuleiten. Daten, die während der Simulation verändert werden, können wiederum als Eingabeparameter verwendet werden. Somit können komplexe Szenarien definiert werden, mit denen das Unternehmen unter dem Einfluss verschiedener externer Entwicklungen betrachtet werden kann. Aus der Simulation abgeleitete Informationen können in SAP BW zurückgeschrieben werden.

Derzeit findet die Simulationsfunktionalität kaum Verwendung, da die häufig sehr komplexen mathematischen Modelle, die die Abhängigkeiten beschreiben, oftmals in der Praxis nicht im Detail bekannt sind. Ohne diese Basis liefert die Simulation jedoch gegenüber bisher verwendeten Schätzverfahren keinen Informationsgewinn.

8.5 Übersichtliche und flexible Darstellung

Für die Auswertung der in SEM-BPS eingegebenen Plandaten sind die komfortablen Ausgabefunktionen des SAP BW verfügbar. Mit diesen

ist die detaillierte Analyse der Daten und darauf aufbauend die Ableitung von Entscheidungen möglich.

Online-Berichte

Plandaten können online in einer Kombination von Merkmalen und Kennzahlen über BEx-Berichte (im SAP Business Explorer) oder Web-Reporting (im Inter-/Intranet) angezeigt werden.

Ein Ausgabebericht (BEx oder Web) gliedert sich in einen Kopfbereich sowie Schlüssel- und Datenspalten. Innerhalb dieser drei Bereiche können verschiedene Merkmale beziehungsweise Kennzahlen eingebunden werden (Abbildung 8.11). Für den Bericht kann definiert werden, wie Kennzahlen und Merkmale angeordnet werden sollen. Beispielsweise können Merkmalswerte als Titel der Schlüsselspalte oder als Titel von Datenspalten genutzt werden.

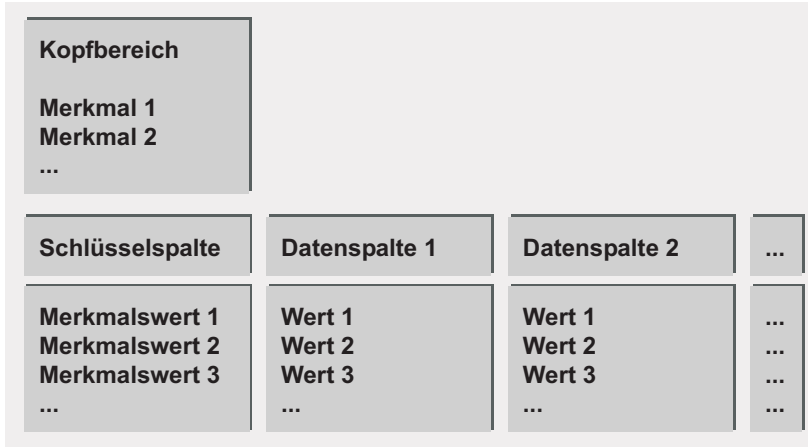
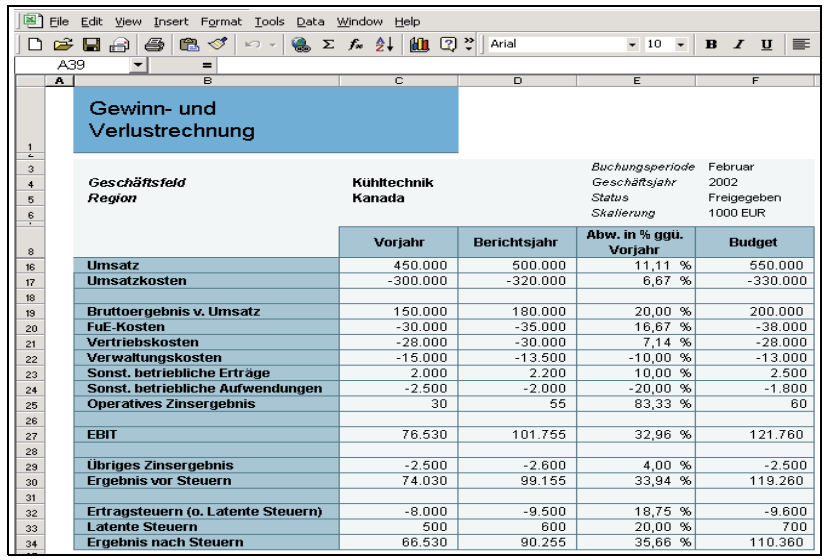


Abbildung 8.11 Aufbau eines Berichts in SAP BW

Im Kopfbereich werden die Merkmale gezeigt, die globale Selektionskriterien für das gesamte Planungslayout darstellen. Der Kopfbereich kann nur Merkmale und keine Kennzahlen enthalten.

In den Schlüsselspalten wird definiert, worauf sich die in den Datenspalten dargestellten Planwerte beziehen. Es können mehrere Schlüsselspalten definiert werden, die wiederum sowohl Merkmale als auch Kennzahlen enthalten können. So können Kennzahlen gezielt eingeschränkt und übersichtlich ausgewertet werden.

In den Datenspalten werden die selektierten Planwerte (d.h. Werte von Kennzahlen) dargestellt (Abbildung 8.11). Wurden in den Schlüsselspalten auf Kennzahlen eingeschränkt, so werden innerhalb einer Datenspalte die Werte der verschiedenen Kennzahlen nach dem Merkmalswert ausgewiesen, welcher der Spalte zugeordnet ist. Wenn dagegen in der Schlüsselspalte auf Merkmale eingeschränkt wurde, dann werden in einer Datenspalte die Werte derjenigen Kennzahl ausgewiesen, die der Spalte zugeordnet sind (Abbildung 8.12 zeigt einen Beispiel-Bericht).



Gewinn- und Verlustrechnung

Geschäftsfeld	**Kühltechnik**	*Buchungsperiode*	Februar
Region	**Kanada**	*Geschäftsjahr*	2002
		Status	Freigegeben
		Skalierung	1000 EUR

	Vorjahr	Berichtsjahr	Abw. in % ggü. Vorjahr	Budget
Umsatz	450.000	500.000	11,11 %	550.000
Umsatzkosten	-300.000	-320.000	6,67 %	-330.000
Bruttoergebnis v. Umsatz	150.000	180.000	20,00 %	200.000
FuE-Kosten	-30.000	-35.000	16,67 %	-38.000
Vertriebskosten	-28.000	-30.000	7,14 %	-28.000
Verwaltungskosten	-15.000	-13.500	-10,00 %	-13.000
Sonst. betriebliche Erträge	2.000	2.200	10,00 %	2.500
Sonst. betriebliche Aufwendungen	-2.500	-2.000	-20,00 %	-1.800
Operatives Zinsergebnis	30	55	83,33 %	60
EBIT	76.530	101.755	32,96 %	121.760
Übriges Zinsergebnis	-2.500	-2.600	4,00 %	-2.500
Ergebnis vor Steuern	74.030	99.155	33,94 %	119.260
Ertragsteuern (o. Latente Steuern)	-8.000	-9.500	18,75 %	-9.600
Latente Steuern	500	600	20,00 %	700
Ergebnis nach Steuern	66.530	90.255	35,66 %	110.360

Abbildung 8.12 Beispielbericht in BEx des SAP BW

Außerdem können in einer Datenspalte auch Formeln genutzt werden, um weitere Berechnungen mit den Plandaten durchzuführen. Es können beispielsweise Zeilensummen, prozentuale Beziehungen oder weitere, neu berechnete Kennzahlen dargestellt werden.

Mit den umfangreichen grafischen Auswertungsmöglichkeiten von SAP BW können darüber hinaus geplante Entwicklungen aufbereitet und somit Trends gegebenenfalls schneller erkannt werden (Abbildung 8.13).

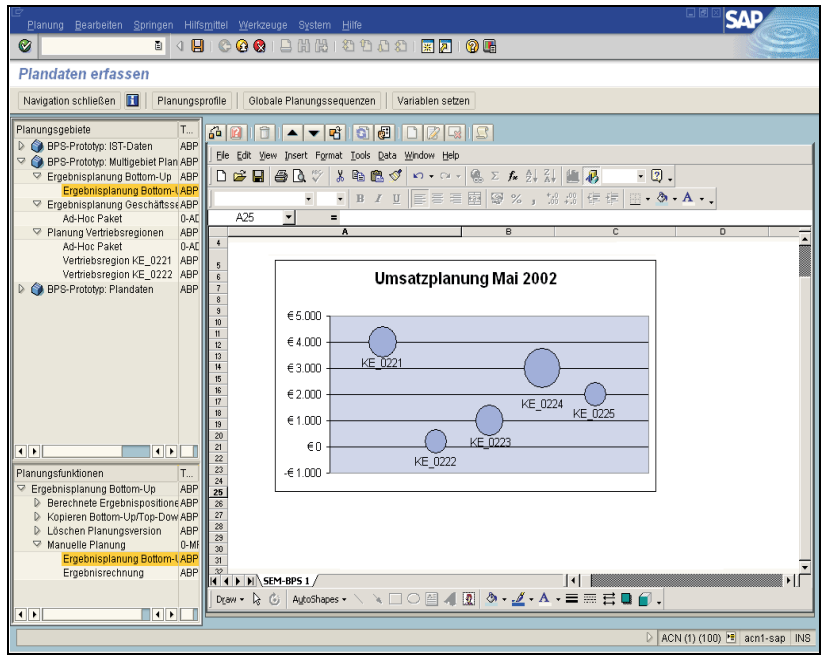


Abbildung 8.13 Grafische Aufbereitung in SEM-BPS

Navigation

Die multidimensionale Datenanalyse erfolgt durch die Erstellung und Auswahl verschiedener Sichten auf die vorhandene Datenbasis. Die Darstellung dieser Sichten wird über die Drill-down/Drill-up- sowie die Slice&Dice-Funktionen ermöglicht. Bei der Navigation kann dabei nach dem Aufruf einer aggregierten Sichtweise eine flexible Analyse durch die Datenbasis erfolgen und relevanten Sachverhalten und Entwicklungen nachgegangen werden.

Die Navigation in den Queries erlaubt das Selektieren bestimmter Werte sowie die Navigation in unterschiedlichen Sichten durch Umgruppieren und Aufreißen der Werte. Darüber hinaus stehen weitere Analyse-Funktionen wie beispielsweise Sortierungen, Summenbildung, grafische Aufbereitung etc. zur Verfügung.

Individuelle Auswertungen

Da die Plandaten im SAP Business Information Warehouse abgelegt sind, kann der Business Explorer (BEx) als komfortables Werkzeug für

die individuelle Auswertung genutzt werden. Mit dem Business Explorer können geübte Anwender auf einfache Art eine Query definieren, mit der Plandaten ausgelesen und analysiert werden können. Der BEx nutzt ebenso wie SEM-BPS Excel als Arbeitsumgebung.

Im BEx Analyzer können mehrere Queries in eine Excel-Arbeitsmappe eingefügt und damit unterschiedliche Sichten auf die Daten dargestellt werden. Arbeitsmappen können alternativ zentral auf dem SAP BW-Server oder lokal auf dem Computer des Anwenders gespeichert werden. Die Auswahl und Darstellung der Plandaten erfolgt analog zu den oben dargestellten Online-Berichten.

Abbildung 8.14 stellt den Zugriff des BEx Analyzer auf die zentrale BW-Datenbank und die Extraktion in eine Excel-Arbeitsmappe dar.

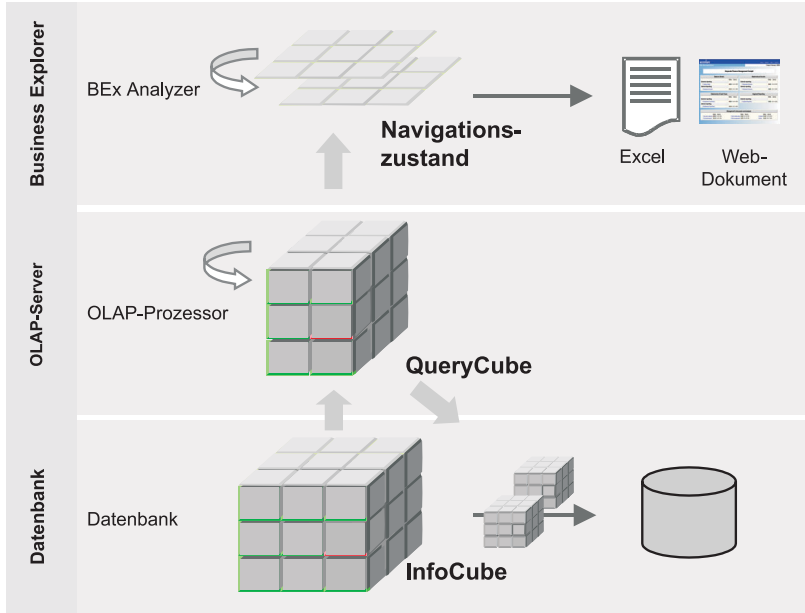


Abbildung 8.14 Auswertungen im BEx Analyzer

A Empirische Untersuchung zum Stand der Planung und Budgetierung in Deutschland: Detailergebnisse

Nachdem in Kapitel 6 bereits die Formulierung der Haupterkenntnisse der Studie und die Positionierung der Unternehmen in der Excellence-Matrix sowie in dem Excellence Spider erfolgte, werden in diesem Kapitel alle Ergebnisse der Befragung detailliert und grafisch aufbereitet dargestellt. Das Kapitel ist nach der Struktur des ebenfalls im Anhang abgebildeten Erhebungsinstruments aufgebaut. Der für die Studie verwendete Fragebogen deckt die beiden Themenschwerpunkte Financial und Technological Excellence mit jeweils zehn Fragen ab. In der Dimension Financial Excellence wurden hauptsächlich die drei Hauptprozesse der Planung, (operative Planung – strategische Planung – Forecast), abgefragt. Die Seite der Technological-Excellence-Dimension fragte nach dem Einsatz eines zentralen Datenpools, der Abdeckung spezieller Planungsfunktionen, Anbindung von Vorsystemen sowie Einsatz und Verwendung spezieller Planungssoftware.

A.1 Allgemeine Informationen zu den Unternehmen

Die Verantwortlichen der an der Studie beteiligten Unternehmen gaben an, für durchschnittlich 3 Teilkonzerne, 13 Bereiche/Divisionen und 58 Einzelgesellschaften zu berichten. Die befragten Unternehmen positionieren 75 Prozent ihrer Einheiten, nach eigenen Angaben, in einem dynamischen bis stark dynamischen Umfeld (Abbildung A.1). Der Umsatzanteil dieses Dynamikbereichs liegt bei 67 Prozent. Die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich der Bedeutung der Dynamik ihres Umfelds unterstreicht die Relevanz der Untersuchung der Auswirkung der Dynamik auf ein Unternehmen, wie sie bereits in Kapitel 6 erfolgte.

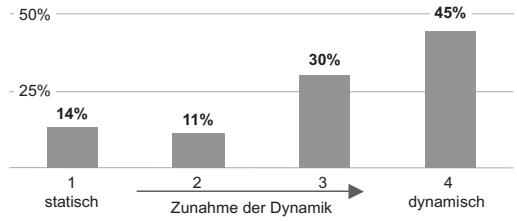


Abbildung A.1 Anteil der Unternehmenseinheiten in den Dynamikklassen

Trends und Treiber, die die Unternehmensplanung beeinflussen

Die in die Studie einbezogenen Unternehmen sehen steigende Marktdynamik, steigende Bedeutung von Qualität, Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Planung sowie komplexere Entscheidungsfindung als besonders relevante Einflussfaktoren der Planung (Abbildung A.2). Werden die Aussagen der Unternehmen nach den Dynamikklassen getrennt betrachtet, so steht erwartungsgemäß die steigende Marktdynamik an erster Stelle der sehr dynamischen Unternehmen. Steigende Bedeutung von Qualität, Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Planung beeinflusst die Planung aus Sicht der dynamischen Unternehmen am stärksten. Jedoch stellt selbst für Unternehmen in einem wenig dynamischen Umfeld die steigende Marktdynamik neben der steigenden Bedeutung von Qualität, Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Planung den Haupteinflussfaktor auf die Planung dar.

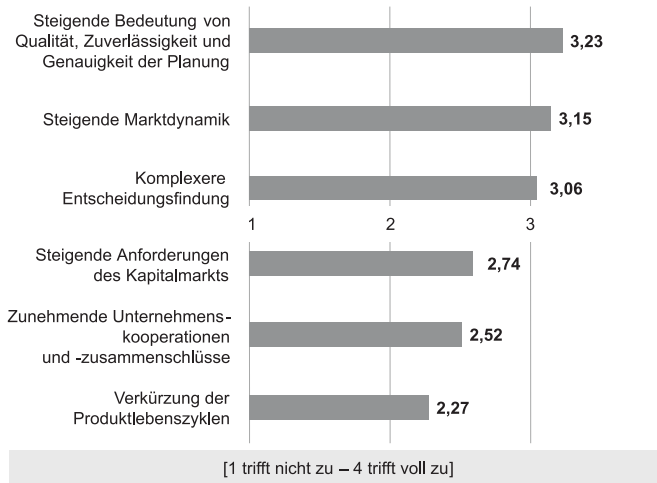


Abbildung A.2 Trends und Treiber der Planung

A.2 Ergebnisse zur betriebswirtschaftlichen Dimension – Financial Excellence

Strategische Planung

90 Prozent der befragten Unternehmen führen eine strategische Planung durch. Jedes Unternehmen in einem sehr dynamischen Umfeld gibt an, die strategische Planung einzusetzen. Nur sechs Prozent der Unternehmen verfügen über gar keine strategische Planung und haben vorerst auch nicht vor, diese umzusetzen. Wenigstens vier Prozent der Unternehmen, werden innerhalb der kommenden 24 Monaten eine strategische Planung einführen.

87 Prozent führen den strategischen Planungszyklus einmal pro Jahr durch (Abbildung A.3). Der Planungshorizont (Abbildung A.4) liegt bei über der Hälfte der Unternehmen in einem Bereich von zwei bis vier Jahren, immer noch 35 Prozent blicken über fünf Jahren hinweg in die Zukunft.

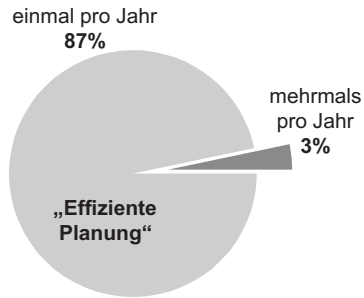


Abbildung A.3 Strategischer Planungszyklus

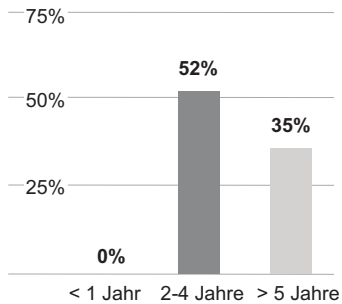


Abbildung A.4 Planungshorizont

Ebenfalls hat die zeitliche Detaillierung für die Mehrheit der Unternehmen (71 Prozent) Jahresbezug, nur 13 Prozent planen mit einer Detaillierung in Quartalen (Abbildung A.5).

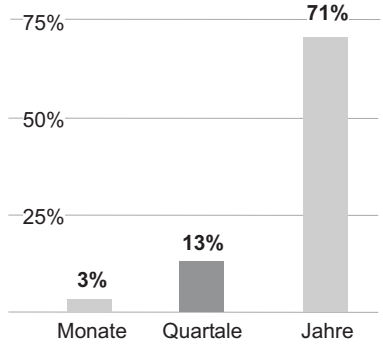


Abbildung A.5 Zeitliche Detaillierung der strategischen Planung

In einem stark dynamischen Umfeld erfolgt die Detaillierung der strategischen Planung in Quartalen bereits bei 31 Prozent der Unternehmen. Nur 13 Prozent der dynamischen und lediglich fünf Prozent der wenig dynamischen Unternehmen detaillieren ihre Planung in Quartalen.

Die unterschiedlichen in die strategische Planung der befragten Unternehmen eingebundenen Funktionen und Bereiche zeigt die folgende Grafik (Abbildung A.6).

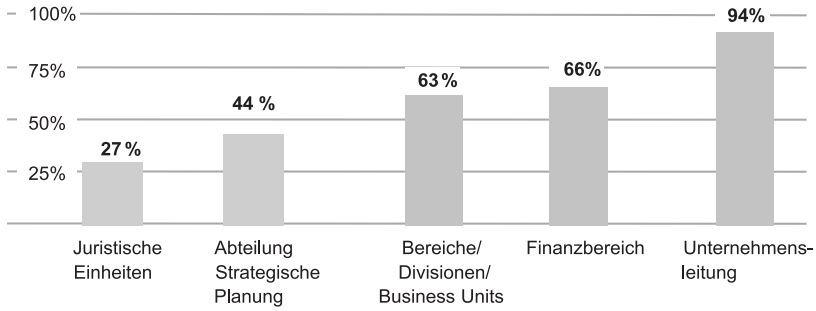


Abbildung A.6 Eingebundene Funktionen und Bereiche

Die Anzahl der in den strategischen Planungsprozess eingebundenen Funktionen und Bereiche vergrößert sich mit der Dynamik des Unternehmensumfelds. Je mehr Bereiche/Funktionen an dem strategischen Planungsprozess beteiligt sind, desto größer werden die Anforderungen an die Financial und Technological Excellence eines Unternehmens.

Die Verknüpfung der strategischen und operativen Planung erfolgt in 48 Prozent der Unternehmen mit operativen Zielgrößen (Durchrechnung), 26 Prozent brechen quantitative strategische Zielgrößen in operative Maßnahmen herunter. fünf Prozent detaillieren lediglich qualitative, strategische Ziele und Maßnahmen für die operative Planung (Abbildung A.7).

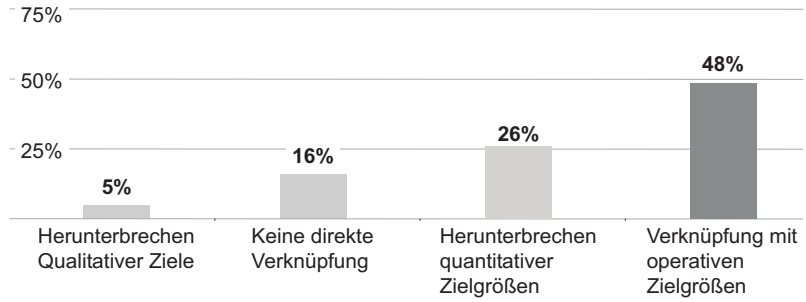


Abbildung A.7 Verknüpfung der Planung

Dynamischere Unternehmen setzen vermehrt (69 Prozent) die Durchrechnung operativer Zielgrößen ein.

Operativer Planungsprozess

Die operative Planung findet bei 60 Prozent in einem einjährigen Zyklus statt. Lediglich sechs Prozent verwenden einen der Effizienten Planung entsprechenden Planungszyklus von einem Monat. Nur zwei Prozent geben an, einen kontinuierlichen Planungszyklus einzusetzen (Abbildung A.8). Mit zunehmend dynamischen Umfeld wird der Anteil der Unternehmen größer, die ihren Planungshorizont in Quartalen aufbauen (von 14 Prozent auf 44 Prozent).

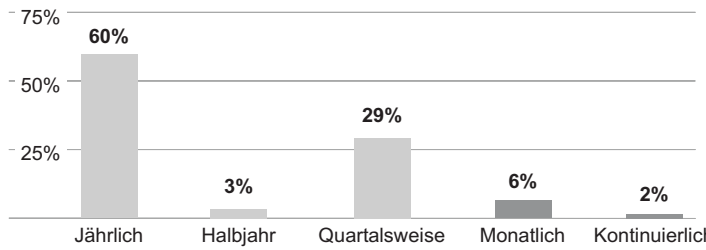


Abbildung A.8 Operativer Planungszyklus

Elf Prozent der befragten Unternehmen geben an, in drei Jahren einen monatlichen, kontinuierlichen Planungszyklus einzusetzen und folgen damit dem Trend zu verkürzten Planungszyklen.

Der Planungshorizont liegt bei über der Hälfte der Unternehmen (61 Prozent) am Ende des Folgejahres. Nur acht Prozent der Unternehmen geben an, schon heute einen Planungshorizont von zwölf beziehungsweise 15 Monaten rollierend einzusetzen (Abbildung A.9). In drei Jahren wird dieser Wert auf elf Prozent für zwölf Monate rollierend beziehungsweise acht Prozent für 15 Monate rollierend steigen.

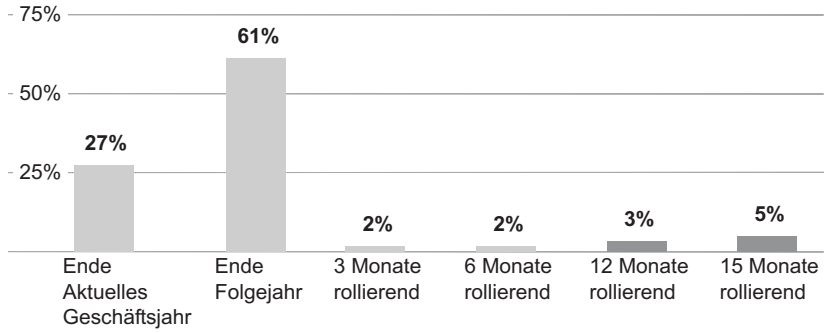


Abbildung A.9 Horizont der operativen Planung

Bereits 63 Prozent der befragten Unternehmen arbeiten mit einer zeitlichen Detaillierung der Planung in Monaten (Abbildung A.10). In drei Jahren wird sich dieser Anteil auf 69 Prozent erhöhen.

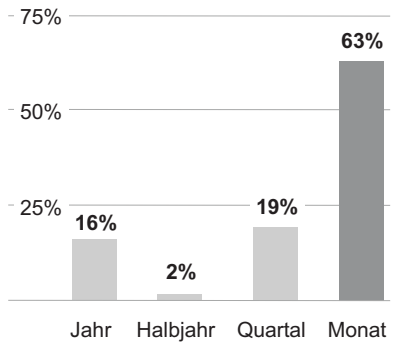


Abbildung A.10 Detaillierung der operativen Planung

Unternehmen in einem dynamischeren Umfeld verwenden eine Detaillierung in Monaten häufiger als jene in einem wenig dynamischen Umfeld.

Bei über der Hälfte der Unternehmen (52 Prozent) nimmt der operative Planungsprozess ein bis drei Monate in Anspruch (Abbildung A.11). Die Entwicklung der nächsten Jahre sieht eine weitere Verkürzung des Zeitraums als Hauptziel. Am weitesten entwickelt zeigen sich die Unternehmen in einem dynamischen Umfeld. Sie benötigen am wenigsten Zeit für die operative Planung im Vergleich zu den Unternehmen der anderen Dynamikklassen. 80 Prozent dieser Unternehmen benötigen weniger als drei Monate.

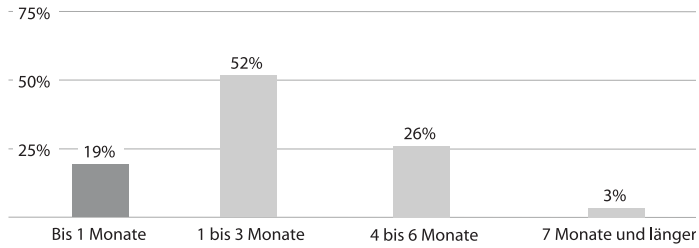


Abbildung A.11 Planungszeitraum

Bei über der Hälfte der befragten Unternehmen sind die Teilplanungen (wie z. B. Absatzplan, Beschaffungsplan, Personalplan etc.) inhaltlich (58 Prozent) sowie rechnerisch (50 Prozent) abgestimmt. Noch bei 32 Prozent erfolgt eine überwiegende inhaltliche wie rechnerische Abstimmung der Teilpläne, lediglich acht Prozent gleichen diese nur teilweise inhaltlich, zehn Prozent nur rechnerisch miteinander ab (Abbildung A.12).

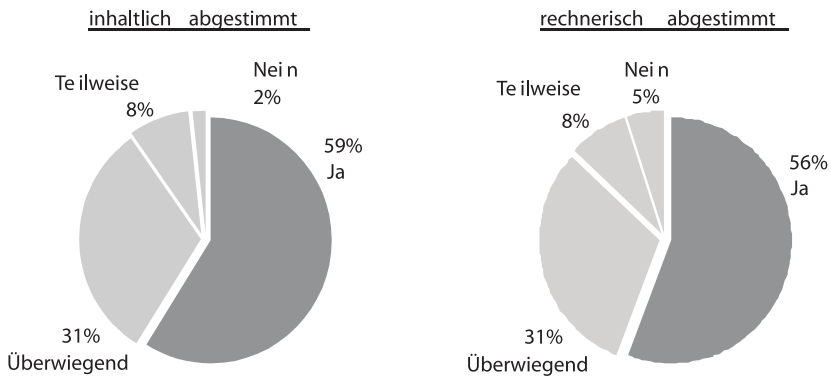


Abbildung A.12 Inhaltliche und rechnerische Abstimmung der Teilplanung

Rund 47 Prozent führen einen Top-down- und Bottom-up-Abstimmprozess durch. Bei den stark dynamischen Unternehmen beläuft sich der Anteil sogar auf 56 Prozent. Mehrere Top-down- und Bottom-up-Zyklen in Bezug auf den Planungszeitraum von in der Regel einem Jahr, werden bei 34 Prozent der Unternehmen angewendet. Nur drei Prozent stimmen ihre Planung nach einer Top-down Zielvorgabe ab. Ein reiner Bottom-up-Abstimmprozess wird noch bei 13 Prozent der Unternehmen angewendet (Abbildung A.13). Die Betrachtung über die Dynamikklassen zeigt, dass nur noch bei den wenig dynamischen Unternehmen eindimensionale Top-down beziehungsweise Bottom-up-Abstimmprozesse stattfinden. Die sehr dynamischen Unternehmen arbeiten zu 47 Prozent mit einem Top-down-/Bottom-up-Prozess und zu 34 Prozent mit mehreren Top-down- und Bottom-up-Abstimmungszyklen.

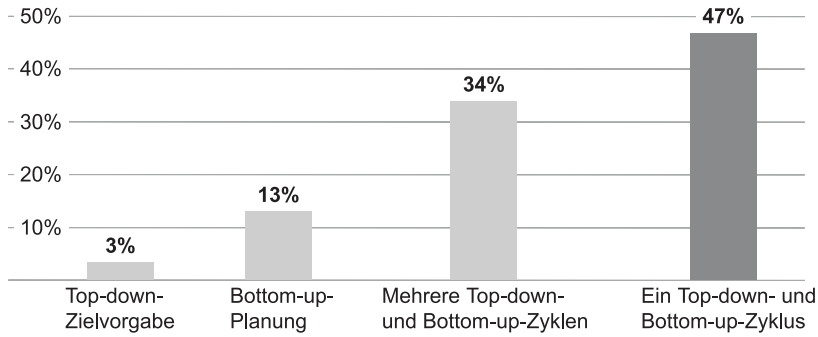


Abbildung A.13 Abstimmprozess der operativen Planung

In Abbildung A.14 wird die Beurteilung der Qualität der Planung aus Sicht der befragten Unternehmen dargestellt. Dabei zeigt sich, dass die Unternehmen in Deutschland, im Gegensatz zu den Ergebnissen aus dem internationalen Bereich, ihre eigene Planung sehr gut einschätzen[1]. Besonders die Genauigkeit und die Abstimmung der Teilplanung werden als gut bewertet. Die abweichende Einschätzung der Planung mag an der anderen Betrachtungsweise der Herausforderungen der Planung liegen. Dies wird auch durch die Antworten auf die Frage nach den Verbesserungspotentialen der Planung aus der Sicht der Unternehmen unterstrichen. Die Verbesserungspotentiale werden vornehmlich im Bereich der Systemanwendung und der Systemprozesse gesehen, weniger in den unterstützenden Systemen beziehungsweise Methoden einer Effizienten Planung.

1. Accenture 2001.

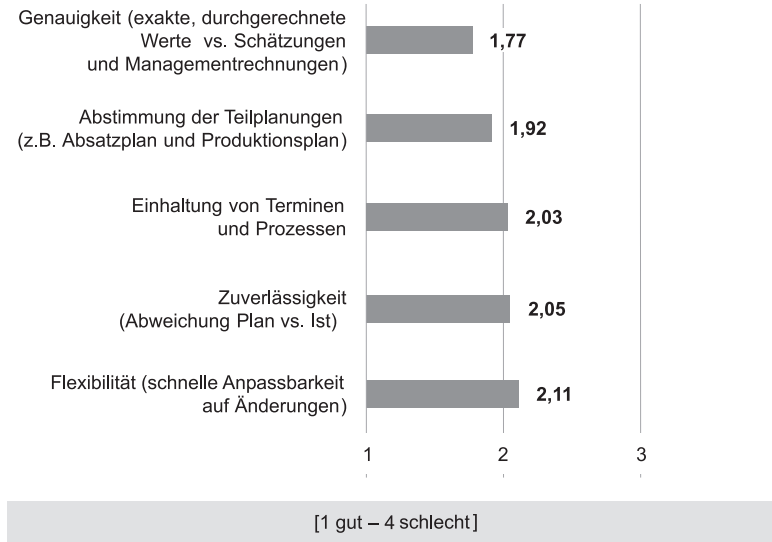


Abbildung A.14 Qualität der Planung

Planungsgrößen und -detaillierung

In 82 Prozent der Unternehmen ist der Detaillierungsgrad der operativen Planung unternehmensweit einheitlich (Abbildung A.15). Bei den wenig dynamischen Unternehmen sind es sogar 90 Prozent. Bei 18 Prozent der Unternehmen ist der Detaillierungsgrad abhängig von der Volatilität der planenden Einheiten, bei 24 Prozent besteht Abhängigkeit vom Planungshorizont. Der Anteil der Unternehmen, die ihren Detaillierungsgrad nach dem Planungshorizont oder der Volatilität der zu planenden Einheit richten, wächst mit Zunahme der Dynamikklasse.

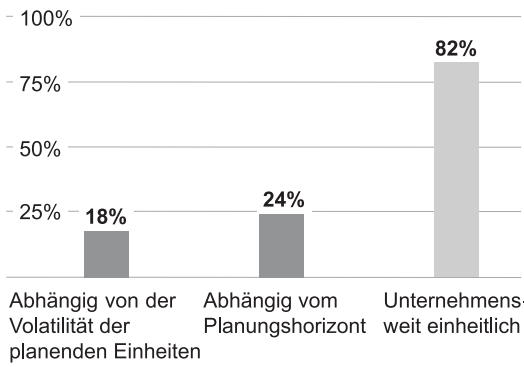


Abbildung A.15 Detaillierungsgrad der operativen Planung

Nur fünf Prozent der Unternehmen definieren ihre Ziele vollständig variabel und relativ über Formeln an Treiber geknüpft (Abbildung A.16). Diese Unternehmen sind ausschließlich in einem stark dynamischen Umfeld tätig. Die Masse der Unternehmen definiert ihre Ziele teilweise variabel (61 Prozent) und immerhin 31 Prozent definieren fixe Ziele. In den kommenden drei Jahren wird der Anteil dieser Unternehmen jedoch auf 18 Prozent schrumpfen.

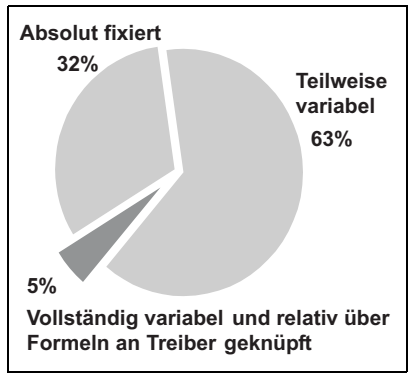


Abbildung A.16 Zieldefinition

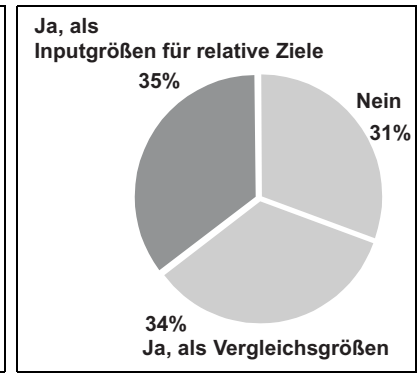


Abbildung A.17 Einfluss externer Größen

Bei 34 Prozent der Unternehmen fließen externe Größen wie Marktindizes und -kennzahlen als Vergleichsgrößen ein. 35 Prozent setzen externe Größen sogar als Inputgrößen für relative Ziele ein. 31 Prozent verzichten ganz auf externe Größen als Input- oder Vergleichsdaten (Abbildung A.17). In drei Jahren wollen 50 Prozent der Unternehmen externe Vorgaben als Inputgrößen für relative Ziele verwenden. Dass die externe Orientierung der Planung mit der Dynamik wächst, zeigen die Unternehmen in einem dynamischen Umfeld, bei denen nur noch 13 Prozent keine externen Größen verwenden. 44 Prozent verwenden externe Größen als Vergleichsgrößen und 44 Prozent als Inputgrößen. Unter den Unternehmen in einem wenig dynamischen Umfeld geben 48 Prozent an, externe Größen weder als Vergleichs- noch als Inputgröße zu verwenden.

Planungsprämissen

Abbildung A.18 zeigt, welche verbindlichen, zentralen Vorgaben es für die operative Planung gibt. Formblätter (92 Prozent) sowie inhaltliche Definitionen und Abgrenzungen (82 Prozent) sind bei den Unternehmen sehr etabliert. Die Grafik lässt einen hohen Standardisierungsgrad erkennen.

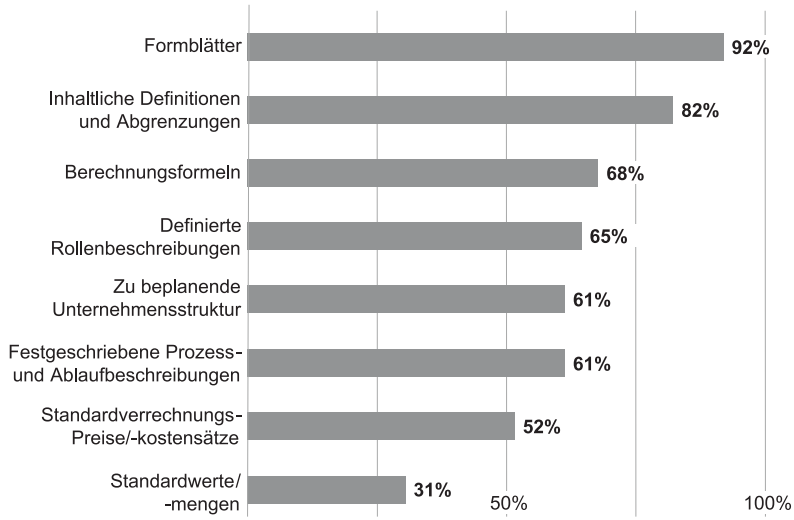


Abbildung A.18 Verbindliche, zentrale Vorgaben für die operative Planung

In Abbildung A.19 wird das Medium der Kommunikation dieser Vorgaben gezeigt. Spezielle Planungstools, wie z.B. ein Planungsportal werden kaum eingesetzt. Den Standard stellt hier mit 85 Prozent der E-Mail-Verkehr dar, auch wenn schon nahezu die Hälfte der Unternehmen den Einsatz einer Planungssoftware angibt.

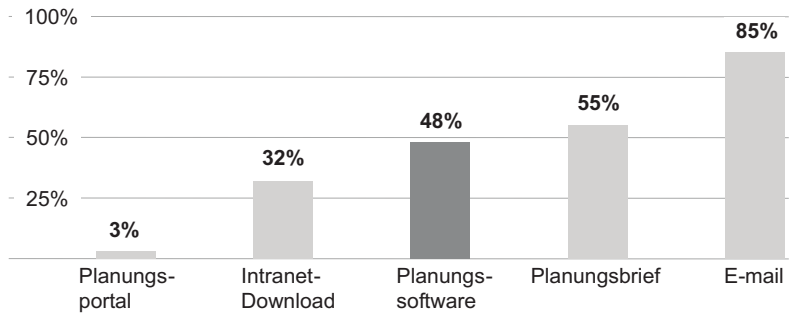


Abbildung A.19 Mittel der Vorgabenkommunikation

Flexibilität

Bei der Frage nach der Dauer der Einarbeitungszeit von Organisationsänderungen innerhalb eines Planungszyklus in die operativen Pläne geben 47 Prozent der Unternehmen an, 2-4 Wochen zu benötigen (Abbildung A.20). 23 Prozent brauchen nur bis zu einer Woche. Bei 19 Prozent dauert es bis zu drei Monaten. Insgesamt zehn Prozent brauchen für die Einarbeitung mehr als vier Monate.

Die Einarbeitung der Änderung in die operativen Pläne erfolgt bei der Mehrzahl der Unternehmen (61 Prozent) entsprechend dem Modell der Effizienten Planung, durch inhaltliche und rechnerische Abstimmung der Pläne.

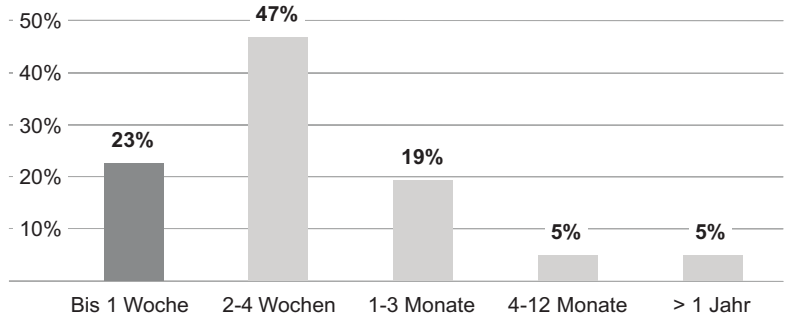


Abbildung A.20 Einarbeitungszeit von Organisationsänderungen

Bei 24 Prozent der Unternehmen erfolgt die Abstimmung immer noch fallweise bilateral. Immerhin acht Prozent stimmen die Pläne nur inhaltlich ab.

Mit sinkender Dynamik nimmt der Anteil der Unternehmen zu, die die Änderungen inhaltlich wie rechnerisch abstimmen (76 Prozent bei Unternehmen aus einem wenig dynamischen Umfeld). Die bestehenden Planungssysteme bieten demnach keine Möglichkeit, die durch zunehmende Dynamik verursachten Änderungen schnell und zuverlässig in der Planung abzubilden.

Mit zunehmender Dynamik des Umfelds und somit auch der Komplexität benötigen Unternehmen mehr Zeit für die Einarbeitung der Änderungen.

Forecast

97 Prozent der befragten Unternehmen geben an, einen Forecast durchzuführen, 44 Prozent sogar mit einem monatlichen Zyklus (Abbildung A.21). Allerdings verwenden nur 23 Prozent einen rollierenden Forecast-Horizont (Abbildung A.22) und lediglich 27 Prozent verwenden einen monatlichen Forecast-Zeitabschnitt (Abbildung A.23). Dies zeigt, dass sich die Verwendung des Forecast zwar etabliert hat, der Einsatz aber sehr starr und wenig detailliert durchgeführt wird. Es herrscht vor allem ein traditionell starker (Geschäfts-)Jahresendbezug beim Forecast-Horizont vor. Besonders unter den wenig dynamischen Unternehmen ist der Forecast-Horizont bei 95 Prozent der Unternehmen auf das Jahresende fixiert.

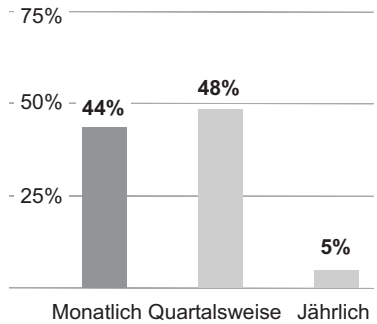


Abbildung A.21 Forecast-Zyklus

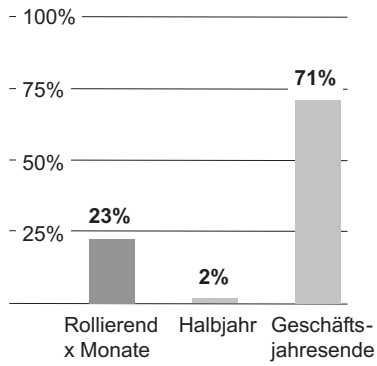


Abbildung A.22 Forecast-Horizont

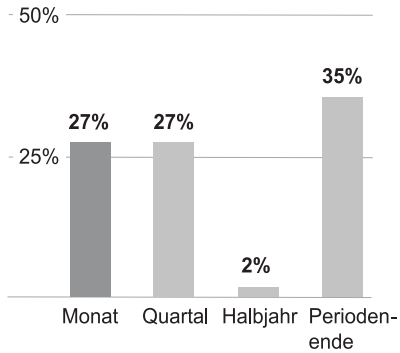


Abbildung A.23 Forecast-Zeitabschnitt

Unternehmen in einem stark dynamischen Umfeld sind hinsichtlich des Forecast-Zyklus weiter in Richtung Effiziente Planung entwickelt als die der anderen Dynamikklassen. 50 Prozent verwenden einen monatlichen Forecast-Zyklus.

Die Forecast-Zeitabschnitte bewegen sich mit zunehmender Dynamik des Unternehmensumfelds vom Periodenende hin zu monatlichen Abschnitten.

Tabelle A.1 zeigt, wie der Forecast bei den Unternehmen erstellt wird.

Anteil der Unternehmen	**Wie werden Forecasts erstellt?**
66 Prozent	Dezentral in den planenden Einheiten (z.B. Tochtergesellschaften)
48 Prozent	Dezentral in den Funktionsbereichen (Vertrieb, Einkauf, Produktion etc.)
45 Prozent	Inklusive Monitoring der Forecast-Qualität (Abweichung Forecast vs. Ist)
37 Prozent	Inklusive Planung korrigierender Maßnahmen
27 Prozent	Verknüpfung und Durchrechnung verschiedener Forecasts
27 Prozent	Rein zentral im Finanzbereich/Controlling

Tabelle A.1 Forecast-Erstellung in Unternehmen

Die Tabelle macht den Verbesserungsbedarf im Bereich des Forecast deutlich. Erst bei einem Drittel resultiert der Forecast aus der Verknüpfung verschiedener Forecasts oder deren Durchrechnung. Bei immer noch 27 Prozent der Unternehmen erfolgt die Forecast-Erstellung rein zentral im Finanzbereich und im Controlling. Weniger als 50 Prozent der Unternehmen überwachen die Qualität der Planung mit Hilfe eines Monitoring der Forecast-Abweichungen und noch weniger planen mit korrigierenden Maßnahmen.

Aufwands- und Zeitverteilung

Die meiste Zeit (durchschnittlich 38 Prozent) wird für den Teilprozess der inhaltlichen Planung verwendet (Abbildung A.24). Am wenigsten Zeit nimmt nach Aussage der Unternehmen die Plangenehmigung mit durchschnittlich neun Prozent der Zeitdauer in Anspruch. Die restliche Zeit verteilt sich nahezu gleich auf Datenlieferung (19 Prozent), Datenkonsistenzprüfung (16 Prozent) und Plandurchsprachen (18 Prozent). Gerade bei der Datenlieferung und der Konsistenzprüfung könnte man durch den Einsatz spezieller Planungssoftware erhebliche Zeitersparnisse verwirklichen.

Die Angaben über die Aufwands- und Zeitverteilung in drei Jahren lassen keine signifikanten Veränderungen erkennen.

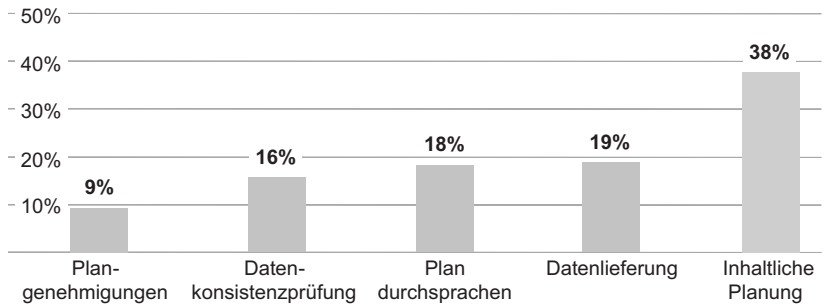


Abbildung A.24 Aufwand der einzelnen Prozessschritte

Wird die Zeitverteilung auf die Organisation der Unternehmen betrachtet, so ergibt sich, dass über 50 Prozent der Zeit von dem zentralen und dem dezentralen Controlling beansprucht wird (Abbildung A.25). Nur 23 Prozent der Zeit entfällt auf dezentrale Experten vor Ort und halb so viel auf die dezentrale Leitung. Planung ist damit weiterhin eine stark zentrale Aufgabe in den Unternehmen.

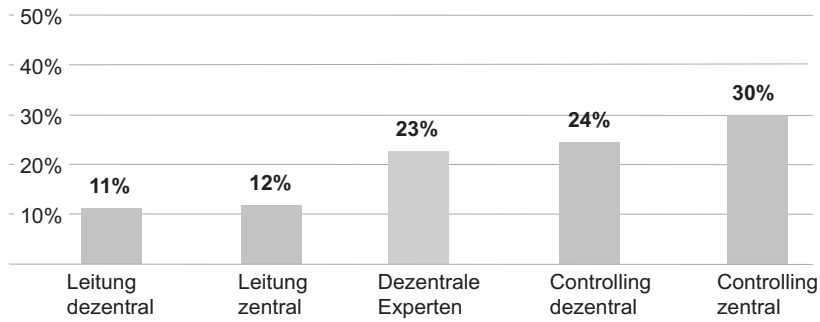


Abbildung A.25 Aufwandsverteilung auf die Organisation

Planung und Incentives

Es hat sich in den Unternehmen etabliert, die Zielerreichung aus der operativen Planung in die variable Vergütung einfließen zu lassen. Insgesamt geben 76 Prozent der Befragten an, die Zielerreichung in Form von Incentives an die Vergütung zu koppeln (Abbildung A.26). Die stark dynamischen Unternehmen zeichnen sich mit einem noch höheren Anteil von 93 Prozent gegenüber 67 Prozent aus dem wenig dynamischen Umfeld aus.

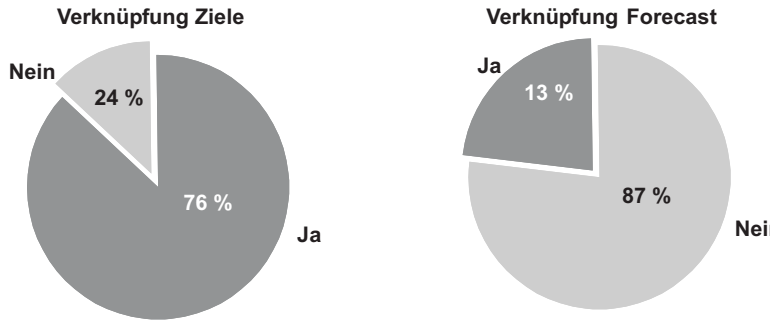


Abbildung A.26 Verknüpfung operativer Ziele und der Forecasts mit der Vergütung

Allerdings ist bei nur 13 Prozent der Unternehmen die Forecast-Qualität mit der variablen Vergütung verknüpft. Unpräzise Forecasts wirken sich somit bei sehr wenigen Unternehmen auf die Vergütung aus. In den nächsten 24 Monaten planen nur zehn Prozent eine Verknüpfung zwischen Forecast-Qualität und variabler Vergütung.

Collaborative Planning

Über die Hälfte der Unternehmen berücksichtigen Informationen und Erwartungen der Shareholder (53 Prozent) sowie Kunden (50 Prozent) in der Planung (Abbildung A.27). Immerhin noch 44 Prozent beziehen Erwartungen der Finanzanalysten mit ein. Je dynamischer ein Unternehmen ist, desto mehr externe Einflussgrößen werden durchschnittlich berücksichtigt. Dies spiegelt die These wider, dass mit der Dynamik und Komplexität der Unternehmen die Anforderungen an die Planung wachsen. Vor allem bei der Kundenorientierung zeichnen sich deutliche Unterschiede ab. Fließen nur bei 29 Prozent der wenig dynamischen Unternehmen Kundeninformationen und -erwartungen in die Planung ein, sind es bei den dynamischen Unternehmen bereits 40 Prozent. Bei den Unternehmen des stark dynamischen Umfelds stellen mit 94 Prozent die Kunden den Haupteinflussfaktor dar.

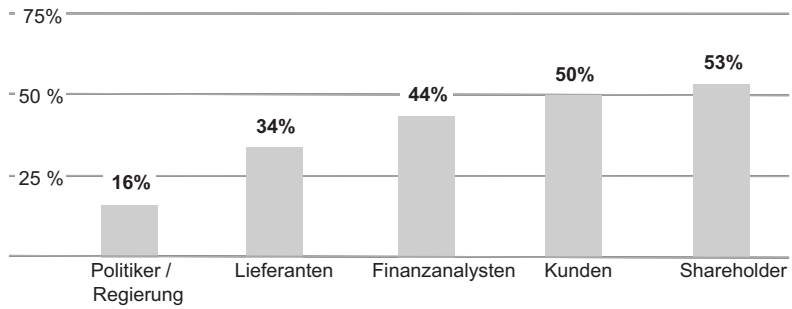


Abbildung A.27 Interessengruppen der Planung

Planungsinhalte

Insgesamt werden wertorientierte Größen wie ROCE oder EVA® bei 58 Prozent der befragten Unternehmen eingesetzt. Bei den stark dynamischen Unternehmen beläuft sich dieser Anteil auf 75 Prozent (Abbildung A.28). 15 Prozent der Unternehmen, die bislang keine wertorientierten Größen einsetzen, planen dies in den nächsten 24 Monaten zu tun.

Der organisatorische Detaillierungsgrad der Financial Statements hat eher einen sehr detaillierten als aggregierten Charakter. Ebenso wird die operative Planung stärker heruntergebrochen als der Forecast oder die strategische Planung. Laut der befragten Unternehmen wird der organisatorische Detaillierungsgrad in den kommenden drei Jahren minimal zunehmen.

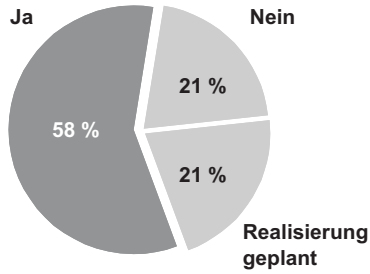


Abbildung A.28 Einsatz wertorientierter Größen

Inhaltlich ergibt sich ein ähnliches Bild. Operative Planung und Forecast sind inhaltlich ebenfalls eher detailliert als aggregiert gegliedert.

Die Effiziente Planung sieht inhaltlich eher eine höhere Aggregationsstufe vor als heute vorherrscht. Dagegen scheinen die Unternehmen der Meinung zu sein, mehr Daten seien bessere Daten. Sie geben an, in drei Jahren inhaltlich sogar noch tiefer ins Detail zu gehen als bisher.

A.3 Ergebnisse zur IT-Dimension – Technological Excellence

Nach der Analyse der Financial Excellence folgt nun eine Auswertung der Ergebnisse in der Dimension der Technological Excellence. Im Rahmen dieses Buchs wird die Technological Excellence als Enabler der Financial Excellence gesehen. Ohne entsprechende Systeme ist das Erreichen einer Effizienten Planung nicht möglich.

Systemunterstützung in der Planung

Derzeit werden im Schnitt sechs Systeme (ohne MS Excel) im Planungsprozess unternehmensweit genutzt. Die Anzahl wird sich in den kommenden drei Jahren halbieren. Das deutet auf eine weitere Vereinheitlichung der IT-Planungssysteme hin.

Je dynamischer das Umfeld eines Unternehmens ist, desto größer ist die Anzahl der eingesetzten Systeme: 12 bis 13 bei denen in einem stark dynamischen Umfeld agierenden Unternehmen, gegenüber ein bis zwei bei Unternehmen, die in einem weniger dynamischen Umfeld angesiedelt sind. Dies bestärkt die Annahme, dass momentan in einem dynamischen Unternehmensumfeld eine stärkere Dezentralisierung vorherrscht und auch noch keine entsprechenden Planungstools

sich im Einsatz befinden. Dies deutet darauf hin, dass bisher eingesetzte zentrale IT-Systeme die notwendige Flexibilität vermissen lassen und daher auf eigene, abgesetzte dezentrale Lösungen zurückgegriffen wird. Gleichzeitig verschärfen sich damit die Probleme bei der Realisierung effizienter Datenlogistik. Die erhöhte Flexibilität wird mit einer Verminderung der Technological Excellence erkauft.

Bei 65 Prozent der Unternehmen ist MS Excel das am häufigsten eingesetzte Programm in der Planung (Abbildung A.29). Einen nahezu ebenso hohen Anteil haben Standard ERP-Systeme mit 63 Prozent. Excel als Front-End und Aggregation über ERP-Systeme ist heute die vorwiegend eingesetzte Lösung zur Verarbeitung der Plandaten.

Während bei den wenig dynamischen Unternehmen Excel mit 71 Prozent dieser Unternehmen überdurchschnittlich oft eingesetzt wird, gewinnen ERP-Systeme bei den stark dynamischen Unternehmen an Bedeutung. 80 Prozent verfügen über ERP-Systeme und setzten diese als Integrationsmittel ein. Die Bedeutung zentraler, konsistenter Daten scheint mit der Dynamik des Unternehmensumfelds zu steigen.

Erst 13 Prozent der Unternehmen setzen spezielle Planungstools ein. Möglicherweise haben sich die aktuellen IT-Entwicklungen in der Unternehmenspraxis noch nicht bewährt oder der Reifegrad solcher Tools wird von den Unternehmen heute noch nicht als ausreichend eingeschätzt.

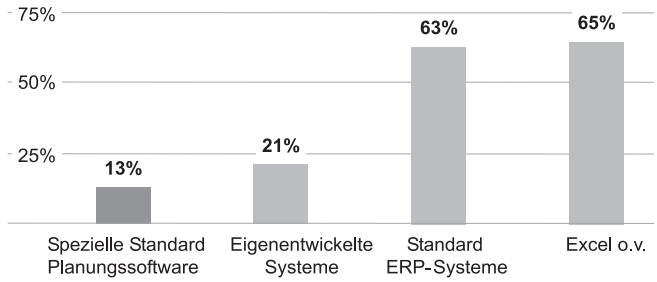


Abbildung A.29 Systeme im Einsatz

Der Datenaustausch zwischen den verwendeten Systemen findet bei 32 Prozent der Unternehmen via E-Mail statt. 32 Prozent verfügen über eine gemeinsam genutzte Datenbank, 29 Prozent arbeiten mit mehreren über Schnittstellen verbundenen Datenbanken. In drei Jahren wollen bereits 67 Prozent ihre Daten über eine gemeinsam genutzte Datenbank austauschen. Der Datenaustausch über Disketten oder in Papierform spielt mit je drei Prozent kaum mehr eine Rolle.

Flexible Anbindung der Vorsysteme planender Einheiten

Automatische Schnittstellen zu den Vorsystemen der planenden Einheiten für das Hochladen von Plandaten in das zentrale Planungssystem sind nur bei 58 Prozent der Unternehmen vorhanden (Abbildung A.30). Diese Unternehmen geben an, dass 72 Prozent ihrer Geschäftseinheiten diese Funktionalität nutzen. Nur 15 Prozent wenden ein automatisches Zurückschreiben von Daten während des Planungsprozesses aus dem zentralen Planungssystem in die Vorsysteme an. Nur sechs Prozent der stark dynamischen Unternehmen verfügen über diese Funktionalität. 21 Prozent geben an, eine automatische Aktualisierung von Stammdaten und Logiken zwischen zentralem Planungssystem und Vorsystemen anzuwenden. Erneut können nur sechs Prozent der stark dynamischen Unternehmen diese Funktionalität vorweisen. Die Unternehmen in einem dynamischen Umfeld zeigen sich bei den Funktionen ihres zentralen Planungssystems am weitesten entwickelt.

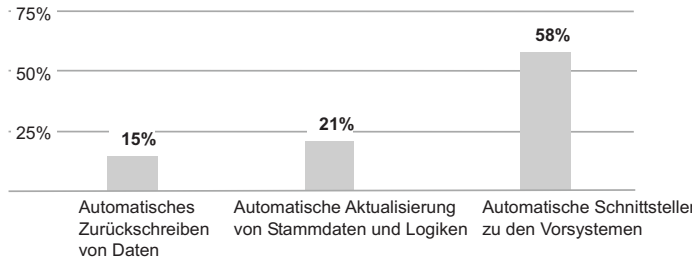


Abbildung A.30 Funktionen der Planungssysteme

Plandatenverarbeitung

Die Hälfte der befragten Unternehmen können Stammdaten während eines Planungszyklus systemunterstützt ändern. Nur 48 Prozent geben an, dass die Stammdaten für die Ist-Berichterstattung und Planung im System konsistent sind und systemseitig abgeglichen werden. 15 Prozent nutzen die Planungen in der alten und der neuen Stammdatenstruktur parallel und werten diese systemgestützt aus. Nur sieben Prozent der stark dynamischen Unternehmen greifen auf diese Funktionalität zurück. Erneut zeigen Unternehmen eines stark dynamischen Umfelds einen technologischen Nachholbedarf gegenüber den Unternehmen, die einer geringeren Dynamik unterliegen.

Tabelle A.2 veranschaulicht die Art von automatisierter Plandatenverarbeitung, die durchgeführt wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass Datenaggregation und Managementkonsolidierung bereits etablierte Methoden der Plandatenverarbeitung sind. Weniger als ein Drittel der Unternehmen greift jedoch auf die für eine Effizienzsteigerung und Transparenz notwendigen Methoden zurück. Die Konsolidierung der Plandaten erfolgt bei über der Hälfte der Unternehmen in der Abteilung für die Managementberichterstattung (Controlling). Bei einem Viertel findet die Konsolidierung in einer integrierten Abteilung (externe und interne Berichterstattung) oder in der Abteilung für die externe Rechnungslegung statt. Nur elf Prozent geben an, eine separate Planungsabteilung zu haben.

Anteil der Unternehmen	**Methode**
75 %	Datenaggregationen
73 %	Managementkonsolidierung (über Divisionen und Geschäftsfelder)
48 %	Gesellschaftsrechtliche Konsolidierung (über die Gesellschaftsstruktur)
32 %	Eingabemöglichkeit auf aggregierten Positionen
28 %	Regelbasiertes Herunterbrechen aggregierter Plandaten
27 %	Verarbeitung und Verwaltung von ergänzenden Informationen, wie Kommentaren, Dokumenten etc.

Tabelle A.2 Methoden der automatisierten Plandatenverarbeitung

Dezentralisierung des Planungsprozesses

Wegen der unterschiedlichen Größe der befragten Unternehmen sind hier absolute Werte nicht aussagekräftig. Insgesamt lässt sich jedoch erkennen, dass der Trend hin zu einer stärkeren Einbindung dezentraler Manager in den operativen Einheiten geht, die zunehmend auf ein zentrales Planungssystem zugreifen werden.

Technologie zur Planungsberichterstattung

42 Prozent der Unternehmen setzen flexible OLAP-Reports ein, wie sie die Effiziente Planung vorsieht (Abbildung A.31). Diese Technologie setzt sich vermehrt durch. Bei den stark dynamischen Unternehmen sind es

sogar 50 Prozent. Bei immer noch 32 Prozent basieren die Berichte auf starren Reports ohne „Drill-down"-Funktionalität.

Nur 27 Prozent verfügen über die Funktionalität, auffällige Plan/Ist-Abweichungen automatisch in Exception/Red Flag Reports auszuwerten und weisen damit einen geringen Automatisierungsgrad auf. Bei 77 Prozent sind Plan- und Ist-Berichte inhaltlich gleich aufgebaut. 71 Prozent geben an, dass Plan- und Ist-Daten in gemeinsamen Berichten automatisch im System gegenübergestellt werden können.

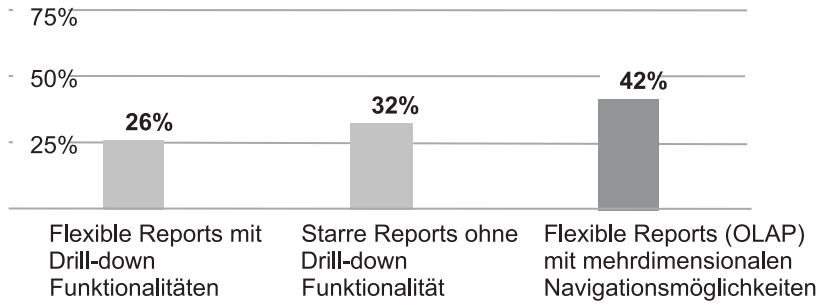


Abbildung A.31 Eingesetzte Technologien

Bedeutung des Inter-/Intranets

Online-Zugriffe auf Planungsdaten sind kaum verbreitet. Das Internet wird in erster Linie (87 Prozent) dazu genutzt, Informationen via E-Mail zu versenden. Nur wenige greifen weltweit auf Planungsdaten zu (31 Prozent) oder nutzen individualisierte Online-Auswertungen aller Unternehmenseinheiten auf einem zentralen Datenpool (26 Prozent) und können damit eine höhere Effizienz aufweisen. Wenigstens 47 Prozent stellen Plandaten als Download-/Uploadfiles bereit (Abbildung A.32).

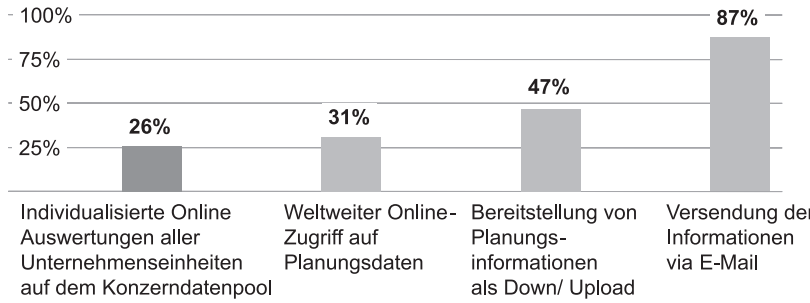


Abbildung A.32 Nutzung des Inter-/Intranets

Computergestützte Planung, Forecasts, Simulation und Analyse

27 Prozent nutzen mathematische Verfahren zur Forecast-Berechnung. Nur weitere 13 Prozent planen deren Einsatz innerhalb der kommenden 24 Monate.

Nur 27 Prozent nutzen computerbasierte Simulationen und Szenarioanalysen und setzen sie für die operative und strategische Planung ein. Lediglich acht Prozent nutzen Simulationen zur Forecast-Ermittlung. Mit abnehmender Dynamik nimmt der Einsatz computerbasierter Verfahren zu (48 Prozent im wenig dynamischen Umfeld). Dies kann darauf hinweisen, dass die Möglichkeiten einer solchen Software noch zu neu sind beziehungsweise noch nicht als effizienzsteigernd angesehen werden. Bestätigt wird dies wiederum durch die Frage nach Verbesserungspotenzialen, die einen von der Technological Excellence abweichenden Stand zeigen. Hinzu kommt noch, dass in 24 Monaten lediglich 13 Prozent nicht mehr auf den Einsatz computerbasierter Funktionen verzichten wollen.

Top-down- und Bottom-up-Pläne werden von nur 16 Prozent der Unternehmen mit Hilfe einer Softwareunterstützung abgestimmt. Sogar nur fünf Prozent setzten spezielle Systeme im Rahmen der Abstimmung der strategischen Planung ein.

Workflow-Automatisierung

Erst fünf Prozent der Unternehmen nutzen bereits eine Workflow-Automatisierung. Nur neun Prozent planen deren Realisierung in den nächsten 24 Monaten. Einsatz findet die Workflow-Automatisierung ausschließlich bei den Unternehmen des dynamischen und stark dynamischen Umfelds. Für wenig dynamische Unternehmen scheinen die Vorteile eines Workflow-Systems nicht überzeugend genug zu sein oder sie sehen keine Notwendigkeit für eine Workflow-Verbesserung. 14 Prozent der Unternehmen planen eine Realisierung in den kommenden 24 Monaten

Finanzportal

Finanzportale sind nur bei 15 Prozent der Unternehmen vorzufinden. In einem stark dynamischen Umfeld sind es doppelt so viele (33 Prozent).

Innerhalb der nächsten 24 Monate planen 20 Prozent der Unternehmen die Einrichtung eines Finanzportals.

Verbesserungspotentiale

Wie Abbildung A.33 zeigt, ist das primäre Ziel der Unternehmen die Verkürzung der Prozesszeiten, Transparenz sowie schnelle Auswertung der Plandaten. Verstärkte Systemunterstüzung oder Verbesserung der Antwortzeiten sind eher Schlusslichter unter den Verbesserungswünschen. Wie schon bei der Beurteilung der Planung, stellt sich die Frage, ob die Unternehmen den Nutzen spezieller Planungssysteme kennen beziehungsweise über deren Existenz genau genug informiert sind. Obwohl die Analyse der Daten gezeigt hat, dass die Unternehmen vor allem in dem Bereich der Technological Excellence Nachholbedarf haben, werden die Chancen und Potenziale, die der Effiziente Einsatz einer Technological Excellence in dem Planungsprozess mit sich bringt, nicht erkannt.[2]

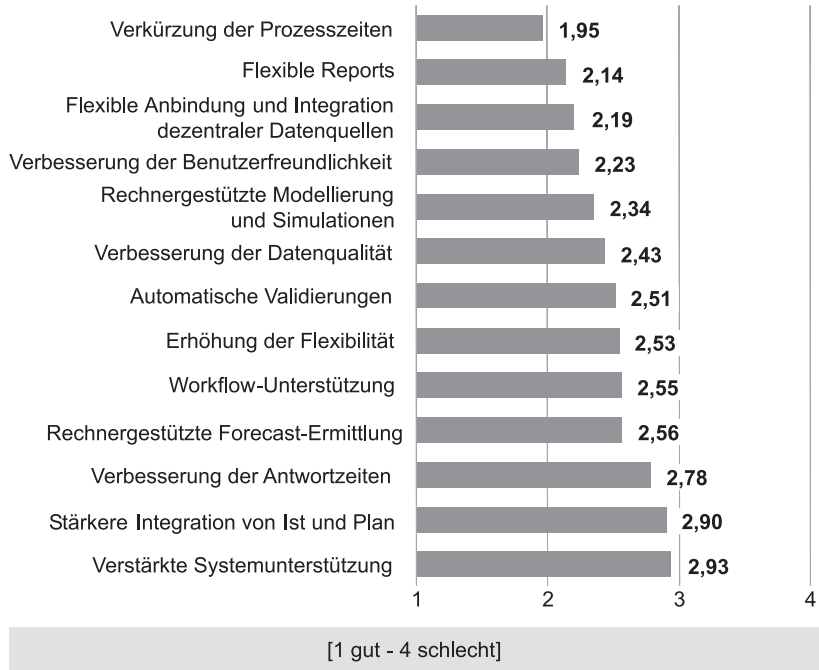


Abbildung A.33 Verbesserungspotentiale

2. Vgl. Kapitel 6.

B Das Erhebungsinstrument

Im Rahmen der Studie „**Effiziente Planung – Basis für zielgerichtetes Handeln in globalen, dynamischen Märkten**“ wird von Accenture eine Umfrage durchgeführt. Auf Basis der erhobenen Daten untersuchen wir den Status und die Weiterentwicklung des Planungsbereiches.

Der Fragebogen ist in einen betriebswirtschaftlichen und einen technischen Teil mit jeweils 10 Abschnitten gegliedert. Wir bitten Sie, gegebenenfalls einen Ihrer Kollegen aus dem jeweils anderen Fachgebiet hinzuzuziehen. Neben den Fragen haben wir in jedem Abschnitt Raum für Anmerkungen Ihrerseits vorgesehen.

1. Unternehmensinformationen

a) Für wie viele Unternehmens-Einheiten planen Sie:

Teilkonzerne _____

Bereiche, Divisionen _____

Einzelgesellschaften _____

b) Bitte schätzen Sie die Dynamik für Ihr Unternehmen ein:

(Welcher Anteil/wie viele Gesellschaften Ihres Unternehmens ist in einem eher statischen beziehungsweise welcher Anteil ist in einem dynamischen Umfeld tätig?)

	1 Statisches Umfeld	2	3	4 Dynamisches Umfeld
Anzahl der planenden Einheiten (zirka)	____	____	____	____
Anteil am Gesamtumsatz (in %)	____	____	____	____

2. Trends & Treiber für die Planung

Welche Trends beeinflussen die Planung in Ihrem Unternehmen?

	1 trifft nicht zu	2	3	4 trifft voll zu
Steigende Anforderungen des Kapitalmarktes	❑	❑	❑	❑
Verkürzung der Produktlebenszyklen	❑	❑	❑	❑
Steigende Bedeutung von Qualität, Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Planung	❑	❑	❑	❑
Zunehmende Unternehmenskooperationen und -zusammenschlüsse	❑	❑	❑	❑
Komplexere Entscheidungsfindung	❑	❑	❑	❑
Steigende Marktdynamik	❑	❑	❑	❑

A. FINANCIAL EXCELLENCE

1. Strategische Planung

(Unter Strategischer Planung verstehen wir eine langfristige Planung von Zielen und groben Maßnahmen basierend auf der Unternehmensvision.)

a) Führen Sie eine strategische Planung durch?

❑ Ja, mit

Planungszyklus:

❑ Mehrmals pro Jahr ❑ Einmal pro Jahr ❑ Andere: ____

Planungshorizont:

❑ Bis 1 Jahr ❑ 2 – 4 Jahre ❑ 5 und mehr Jahre

Zeitlicher Detaillierung:

❑ Monate ❑ Quartale ❑ Jahre ❑ Andere: ____

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

Wenn ja:

b) Welche Funktionen/Bereiche sind in die strategische Planung eingebunden?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

❑ Unternehmensleitung

❑ Finanzbereich

❑ Abteilung strategische Planung

❑ Legale Einheiten

❑ Bereiche/Divisionen/Business Units

❑ Andere: _____

c) Wie ist die strategische Planung mit der operativen Planung verknüpft?

❑ Verknüpfung mit operativen Zielgrößen (Durchrechnung)

❑ Herunterbrechen quantitativer strategischer Zielgrößen

❑ Herunterbrechen qualitativer strategischer Ziele und Maßnahmen

❑ Keine direkte Verknüpfung

❑ Andere: _____

Anmerkungen: _____

2. Operativer Planungsprozess

(Unter Operativer Planung verstehen wir eine mittelfristige Planung von konkreten Zielen, Maßnahmen und Budgets abgeleitet aus der Strategischen Planung.)

a) Wie ist Ihre operative Planung aufgebaut?

	Heute	In 3 Jahren
Planungszyklus		
Jährlich	❑	❑
Quartalsweise	❑	❑
Monatlich	❑	❑
Kontinuierlich	❑	❑
Andere: _____	❑	❑
Planungshorizont		
Ende aktuelles (Geschäfts-) Jahr	❑	❑
Ende Folgejahr	❑	❑
3 Monate rollierend	❑	❑
6 Monate rollierend	❑	❑
12 Monate rollierend	❑	❑
15 Monate rollierend	❑	❑
Andere: _____	❑	❑
Zeitliche Detaillierung der operativen Planung		
Planwerte pro Jahr	❑	❑
Planwerte pro Quartal	❑	❑
Planwerte pro Monat	❑	❑
Andere: _____	❑	❑

b) Wie viel Zeit benötigen Sie für die operative Planung?

	Heute	In 3 Jahren
Bis 1 Monat	❑	❑
1 Monat bis 3 Monate	❑	❑
4 bis 6 Monate	❑	❑
7 Monate und länger	❑	❑

c) Sind die Teilplanungen inhaltlich und rechnerisch abgestimmt?

(z. B. Absatzplan mit Produktionsplan, Beschaffungsplan, Personalplan)

	Ja	Überwiegend	Teilweise	Nein
Inhaltliche Abstimmung	❑	❑	❑	❑
Rechnerische Abstimmung	❑	❑	❑	❑

d) Wie sieht der Abstimmprozess ihrer operativen Planung aus?

	Heute	In 3 Jahren
Top-down-Zielvorgabe	❑	❑
Bottom-up-Planung	❑	❑
Ein Top-down- und Bottom-up-Zyklus	❑	❑
Mehrere Top-down- und Bottom-up-Zyklen	❑	❑
Andere: _____	❑	❑

e) Wie beurteilen Sie Ihre Planung hinsichtlich

	1 gut	2	3	4 schlecht
Genauigkeit (exakte, durchgerechnete Werte vs. Schätzungen und Managementrechnungen)	❑	❑	❑	❑
Flexibilität (schnelle Anpassbarkeit auf Änderungen)	❑	❑	❑	❑
Zuverlässigkeit (Abweichung Plan vs. Ist)	❑	❑	❑	❑
Abstimmung der Teilplanungen (z.B. Absatzplan und Produktionsplan)	❑	❑	❑	❑
Einhaltung von Terminen und Prozessen	❑	❑	❑	❑

Anmerkungen: _____

3. Planungsgrößen & -detaillierung

a) Wie ist der Detaillierungsgrad Ihrer operativen Planungen definiert?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

❑ Unternehmensweit einheitlich

❑ Abhängig von der Volatilität der zu planenden Einheiten/Größen

❑ Abhängig vom Planungshorizont

❑ _____

b) Werden Ziele relativ definiert (variabel an Treiber geknüpft)?

	Heute	In 3 Jahren
Vollständig variabel/relativ und über Formeln an Treiber geknüpft	❑	❑
Teilweise variabel	❑	❑
Absolut fixiert	❑	❑

c) Fließen externe Größen, wie Marktindizes und -kennzahlen, in die Planung ein?

	Heute	In 3 Jahren
Nein	❑	❑
Ja, als Vergleichsgrößen	❑	❑
Ja, als Inputgrößen für relative Ziele	❑	❑

Anmerkungen: _____

4. Planungsprämissen

a) Welche verbindlichen, zentralen Vorgaben gibt es für die operative Planung?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Berechnungsformeln
- ❑ Standardwerte/-mengen
- ❑ Standardverrechnungspreise/-kostensätze
- ❑ Definierte Rollenbeschreibungen (inkl. Verantwortlichkeiten) für die Planung
- ❑ Festgeschriebene Prozess- und Ablaufbeschreibungen
- ❑ Inhaltliche Definitionen und Abgrenzungen
- ❑ Formblätter
- ❑ Zu beplanende Unternehmensstruktur

b) Wie werden diese Vorgaben kommuniziert?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Verteilung per Planungsbrief
- ❑ Verteilung per E-Mail
- ❑ Verteilung per Intranet-Download
- ❑ Verteilung per Planungsportal
- ❑ Abbildung in Planungssoftware

Anmerkungen: _____

5. Flexibilität

a) Wie lange benötigen Sie, um Organisationsänderungen innerhalb eines Planungszyklus in die operativen Pläne einzuarbeiten?

❑ Bis 1 Woche	❑ 2-4 Wochen	❑ 1-3 Monate	❑ 4-12 Monate	❑ > 1 Jahr

b) Wie werden Änderungen in die operativen Pläne eingearbeitet?

- ❑ Pläne werden inhaltlich und rechnerisch miteinander abgestimmt
- ❑ Pläne werden inhaltlich miteinander abgestimmt
- ❑ Pläne werden rechnerisch miteinander abgestimmt
- ❑ Abstimmung erfolgt fallweise bilateral

Anmerkungen: _____

6. Forecasts

(Unter Forecast verstehen wir eine auf der Ist-Berichterstattung aufsetzende Ist-Erwartungsrechnung, traditionell mit Kurzfristcharakter.)

a) Nutzen Sie Forecasts (FC) im Rahmen der Planung und Steuerung Ihres Unternehmens?

❑ Ja, mit

FC-Zyklus:

❑ Monatlich ❑ Quartalsweise ❑ Andere: ____

FC-Horizont:

❑ Rollierend ___ Monate ❑ Geschäftsjahresende ❑ Andere: ____

FC-Zeitabschnitte (zeitliche Detaillierung):

❑ pro Monat ❑ pro Quartal ❑ zum Periodenende ❑ Andere: ____

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monaten ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

Wenn ja:

b) Wie werden Forecasts erstellt?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

❑ Rein zentral im Finanzbereich/Controlling

❑ Dezentral in den Funktionsbereichen (Vertrieb, Einkauf, Produktion etc.)

❑ Dezentral in den planenden Einheiten (z.B. Tochtergesellschaften)

❑ Verknüpfung und Durchrechnung verschiedener Forecasts

❑ Inklusive Planung korrigierender Maßnahmen

❑ Inklusive Monitoring der Forecastqualität (Abweichung FC vs. Ist)

Anmerkungen: _____

7. Aufwands- und Zeitverteilung

a) Wie lange dauern einzelne Prozessschritte in Ihrer Planung ungefähr?

	Zeitdauer heute	Zeitdauer in 3 Jahren
Inhaltliche Planung	_____%	_____%
Datenlieferung	_____%	_____%
Datenkonsistenzprüfung	_____%	_____%
Plandurchsprachen	_____%	_____%
Plangenehmigungen	_____%	_____%
In Summe	100%	100%

b) Wie verteilen sich ungefähr die Zeitdauern für die Planung auf die Organisation?

	Zeitdauer heute	Zeitdauer in 3 Jahren
Dezentrale Experten vor Ort	_____%	_____%
Leitung dezentral	_____%	_____%
Controlling dezentral	_____%	_____%
Leitung zentral	_____%	_____%
Controlling zentral	_____%	_____%
In Summe	100%	100%

Anmerkungen: _____

8. Planung und Incentives

a) Fließen Ziele aus der operativen Planung, wie Budgeteinhaltung u.ä., in die variablen Vergütungen ein?

❑ Ja.
Zu max. _____%

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

b) Ist der Forecast mit der variablen Vergütung verknüpft?

❑ Ja.
Zu max. _____%

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

Anmerkungen: _____

9. Collaborative Planning

(Unter Collaborative Planning verstehen wir die Einbindung möglichst vieler interner und externer Interessengruppen in den Planungsprozess.)

a) Fließen Informationen und Erwartungen von den folgenden Personengruppen in die Planung ein?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

❑ Shareholder

❑ Finanzanalysten

❑ Kunden

❑ Lieferanten

❑ Politiker/Regierung

❑ _____

Anmerkungen: _____

10. Planungsinhalte

a) Planen Sie wertorientierte Größen wie z. B. ROCE, EVA®?

❑ Ja _____

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

b) Mit welchem organisatorischem Detail planen Sie Ihre Financial Statements?

(Bitte tragen Sie Detaillierungsstufen gemäß der beispielhaften Darstellung ein.)

	Heute	In 3 Jahren
Strategische Planung	____	____
Operative Planung	____	____
Forecast	____	____
Beispiel:		
Strategische Planung	2	3

Unternehmensstruktur				
Detaillierungsstufen				
1	2	3	4	+ (mehr Detail)
Konzern				
	Division			
		Geschäftsfeld		
			Geschäftseinheit	

c) In welchem inhaltlichen Detail planen Sie ihre Financial Statements?

(Bitte tragen Sie Detaillierungsstufen gemäß der beispielhaften Darstellung ein.)

	Strategische Planung		Operative Planung		Forecast	
	Heute	In 3 Jahren	Heute	In 3 Jahren	Heute	In 3 Jahren
GuV	____	____	____	____	____	____
Bilanz	____	____	____	____	____	____
C/F-Rechnung	____	____	____	____	____	____
Beispiel:						
GuV	1	1	2	2	2	3

GuV (Auszug)

Detaillierungsstufen

1	2	+ (mehr Detail)
	Interne Umsatzerlöse	
	Externe Umsatzerlöse	
Umsatzerlöse		
	Interne Umsatzkosten	
	Externe Umsatzkosten	
Umsatzkosten		
Bruttoergebnis vom Umsatz		
	Vertriebskosten	
	Allgemeine Verwaltungskosten	
	Sonstige betriebliche Aufwendungen	
Vertriebskosten, Allgemeine Verwaltungskosten, Sonstige betriebliche Aufwendungen		
Forschungs- und Entwicklungskosten		
Sonstige betriebliche Erträge		
Finanzergebnis		
EBIT		

Bilanz (Auszug)

Detaillierungsstufen

1	2	3	+ (mehr Detail)
		Goodwill	
		Andere immaterielle Vermögenswerte	
	Immaterielle Vermögensgegenstände		
		Land und Gebäude	
		Technische Einrichtungen und Maschinen	
		Andere Einrichtungen, Fabriken und Büroausstattung	
		Andere materielle Vermögenswerte	
	Materielle Vermögensgegenstände		
		Anteile an verbundenen Unternehmen	
		Anteile an assoziierten Unternehmen	
		Andere Finanzanlagen	
	Finanzanlagen		
	Geleaste Vermögensgegenstände		
Anlagevermögen			

Cash Flow Rechnung (Auszug)				
Detaillierungsstufen				
1	2	3	4	+ (mehr Detail)
				Zugänge zu Vermieteten Gegenständen
				Erwerb von Sachanlagen
				Erwerb sonstiger langfristiger Aktiva
		Zugänge zum Anlagevermögen		
				Erlöse aus dem Abgang vermieteter Gegenstände
				Erlöse aus sonstigen Anlagenabgängen
		Abgänge vom Anlagevermögen		
	Veränderung des Anlagevermögens			
		Erwerb von Beteiligungen		
		Erlöse aus dem Abgang von Beteiligungen		
		Erwerb von Wertpapieren (ohne Handelspapiere)		
		Erlöse aus Verkäufen von Wertpapieren (ohne Handelspapiere)		
	Veränderung der Wertpapiere (ohne Handelspapiere)			
		Zugänge zu Forderungen aus Finanzdienstleistungen		
		Rückzahlung von Forderungen aus Finanzdienstleistungen		
	Veränderung der Finanzdienstleistungen			
	Veränderung sonstiger Geldanlagen			
Cash Flow aus der Investitionstätigkeit				

Anmerkungen: _____

B. TECHNOLOGICAL EXCELLENCE

1. Systemunterstützung in der Planung

a) Etwa wie viele Systeme (ohne Excel) werden im Planungsprozess unternehmensweit genutzt?

Heute: _____

In 3 Jahren: _____

b) Welche Software setzen Sie in der Unternehmenszentrale hauptsächlich für die Planung ein?

(z.B. Excel, SAP R/3, Adaytum)

Heute: _____

In 3 Jahren: _____

c) Wie findet der Datenaustausch zwischen den verwendeten Systemen (zentral – dezentral) statt?

	Heute	In 3 Jahren
Gemeinsam genutzte Datenbank	❑	❑
Mehrere, mit Schnittstellen verbundene Datenbanken	❑	❑
Elektronischer Dateiaustausch per E-Mail	❑	❑
Datenaustausch per Diskette	❑	❑
Datenaustausch per Papier	❑	❑
Andere: _____	❑	❑

Anmerkungen: _____

2. Flexible Anbindung der Vorsysteme planender Einheiten

a) Welche der folgenden Funktionen werden von Ihrem zentralen (Konzern-) Planungssystem angeboten?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Automatische Schnittstellen zu den Vorsystemen der planenden Einheiten für das Hochladen von Plandaten in das zentrale Planungssystem

  Wenn ja, wie viele Ihrer Einheiten nutzen diese Funktionalität heute: ___%, in 3 Jahren: ___%

- ❑ Automatisches Zurückschreiben von Daten während des Planungsprozesses aus dem zentralen Planungssystem in die Vorsysteme

  Wenn ja, wie viele Ihrer Einheiten nutzen diese Funktionalität heute: ___%, in 3 Jahren: ___%

- ❑ Automatische Aktualisierung von Stammdaten und Logiken zwischen zentralem Planungssystem und Vorsystemen

  Wenn ja, wie viele Ihrer Einheiten nutzen diese Funktionalität heute: ___%, in 3 Jahren: ___%

3. Plandatenverarbeitung

a) Wie wird die Stammdatenverwaltung durch Ihre EDV-Systeme unterstützt?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Stammdaten können während eines Planungszyklus systemunterstützt geändert werden
- ❑ Die Planungen in der alten und der neuen Stammdatenstruktur können parallel genutzt und systemgestützt ausgewertet werden
- ❑ Stammdaten für Ist-Berichterstattung und Planung sind im System konsistent und werden systemseitig abgeglichen

b) Welche Art von automatisierter Plandatenverarbeitung wird durchgeführt?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Datenaggregationen
- ❑ Managementkonsolidierung (über Divisionen und Geschäftsfelder)
- ❑ Legale Konsolidierung (über die Gesellschaftsstruktur)
- ❑ Eingabemöglichkeit auf aggregierten Positionen
- ❑ Regelbasiertes Herunterbrechen aggregierter Plandaten
- ❑ Verarbeitung und Verwaltung von ergänzenden Informationen, wie Kommentaren, Dokumenten, etc.

c) Wer konsolidiert in der Regel Ihre Plandaten?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Abteilung für die externe Rechnungslegung
- ❑ Abteilung für die Managementberichterstattung
- ❑ Eine integrierte Abteilung (externe und interne Berichterstattung)
- ❑ Separate Planungsabteilung
- ❑ Andere: _____

Anmerkungen: _____

4. Dezentralisierung des Planungsprozesses

a) Wie viele Personen sind dezentral in den Planungsprozess eingebunden?

Heute	In 3 Jahren
_____	_____

b) Wie viele davon arbeiten mit einem zentralen Planungssystem oder greifen auf eine zentrale Planungsdatenbank zu?

Heute	In 3 Jahren
_____	_____

Anmerkungen: _____

5. Technologie zur Planungsberichterstattung

a) Auf welcher Technologie basieren Ihre Berichte in der Planung?

- ❑ Starre Reports ohne Drill-down Funktionalitäten
- ❑ Flexible Reports mit Drill-down Funktionalitäten zur Navigation durch die Unternehmensstruktur
- ❑ Flexible Reports (OLAP) mit mehrdimensionalen Navigationsmöglichkeiten, z.B. durch Profit-Center und legale Strukturen (Slice-and-Dice)

b) Wie weit sind Plan- und Ist-Berichterstattung miteinander vergleichbar?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Plan- und Ist-Berichte sind inhaltlich gleich aufgebaut
- ❑ Plan- und Ist-Daten können in gemeinsamen Berichten automatisch im System gegenübergestellt werden
- ❑ Auffällige Plan-Ist-Abweichungen können automatisch in Exception / Red Flag Reports ausgewertet werden

Anmerkungen: _____

6. Bedeutung des Inter-/Intranets

a) Welche Rolle spielt in Ihrem Unternehmen das Inter-/Intranet für die Planung?

(Mehrfachnennungen sind möglich)

- ❑ Versendung der Informationen via E-Mail
- ❑ Bereitstellung von Planungsinformationen als Down/Upload-Files
- ❑ Weltweiter Online-Zugriff auf Planungsdaten
- ❑ Individualisierte Online-Auswertungen aller Unternehmenseinheiten auf dem Konzerndatenpool

Anmerkungen: _____

7. Computergestützte Planung, Forecasts, Simulation und Analyse

a) Nutzen Sie mathematische Verfahren (Trendberechnungen, Regressionen, etc.) zur Berechnung von Forecasts?

- ❑ Ja _____
- ❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

b) Nutzen Sie computerbasierte Simulationen und Szenarioanalysen?

- ❑ Ja, für

❑ Strategische Planung ❑ Operative Planung ❑ Forecast

- ❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

c) Nutzen Sie computerbasierte Funktionen für die Abstimmung von Top-down mit Bottom-up-Plänen?

❑ Ja, für

❑ Strategische Planung ❑ Operative Planung ❑ Forecast

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

Anmerkungen: _____

8. Workflow-Automatisierung

a) Nutzen Sie Workflow-Systeme im Planungsprozess?

❑ Ja _____

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

b) Wenn ja, wofür nutzen Sie Ihre Workflow-Systeme?

	Heute	In 3 Jahren
Kontrolle des Gesamtprozesses	❑	❑
Kontrolle von Teilprozessschritten	❑	❑
Automatische Alarmierung bei Ereignissen	❑	❑
Vorgangsweiterleitungen	❑	❑
Kommunikationsunterstützung (E-Mail, Foren)	❑	❑
Dokumentenverwaltung (Kommentare)	❑	❑

Anmerkungen: _____

9. Finanzportal

a) Verfügt Ihr Unternehmen heute über ein unternehmensweites, inter-/intranetbasiertes Finanzportal für Planung, Auswertung, Simulation etc.?

❑ Ja _____

❑ Nein. Aber Realisierung geplant in

❑ 1-6 Monate ❑ 7-12 Monaten ❑ 13-24 Monaten ❑ > 24 Monaten

Anmerkungen: _____

10. Verbesserungspotenziale

a) Worin bestehen Ihrer Ansicht nach Verbesserungspotenziale in der Informations-Technologie für Ihre Unternehmensplanung?

	1 hoch	2	3	4 gering
Verkürzung der Prozess-zeiten	❑	❑	❑	❑
Verbesserung der Daten-qualität (z. B. durch Ein-gabefehler verursachte Qualitätsmängel)	❑	❑	❑	❑
Verbesserung der Benut-zerfreundlichkeit	❑	❑	❑	❑
Erhöhung der System-verfügbarkeit	❑	❑	❑	❑
Erhöhung der Flexibilität (z. B. Dateneingabe)	❑	❑	❑	❑
Verbesserung der Antwort-zeiten	❑	❑	❑	❑
Workflow-Unterstützung	❑	❑	❑	❑
Rechnergestützte Fore-cast-Ermittlung (Trendrech-nungen u.ä.)	❑	❑	❑	❑

	1 hoch	2	3	4 gering
Rechnergestützte Modellierung und Simulationen	❑	❑	❑	❑
Automatische Validierungen	❑	❑	❑	❑
Stärkere Integration von Ist und Plan	❑	❑	❑	❑
Flexible Anbindung und Integration dezentraler Datenquellen	❑	❑	❑	❑
Flexible Reports	❑	❑	❑	❑

Anmerkungen: _____

C Glossar

Aggregation Zusammenführung von Planzahlen aus dezentralen Geschäftseinheiten zu Werten, die auf höhere Hierarchieebenen aggregiert sind. Es werden nicht wie in der Konsolidierung innerbetriebliche Leistungsbeziehungen und Kapitalverflechtungen eliminiert.

Analyse Auswertung und Beurteilung der finanziellen Lage eines Unternehmens. Während die externe Analyse meist nur auf dem Jahresabschluss basiert, kann die interne vielfältige, nicht allgemein verfügbare Informationen einbeziehen. Zielsetzung der externen Finanzanalyse ist die Beurteilung von Unternehmen zum Zweck der Finanzanlage. Die interne Analyse dient der Gewinnung von Informationen für die Unternehmenssteuerung.

Applikation IT-Anwendung oder Anwendungsprogramm zur Lösung kundenspezifischer Problemstellungen.

Balanced Scorecard Ansatz zur integrierten Darstellung von Unternehmenszielen, bei dem gleichzeitig traditionelle finanzwirtschaftliche Steuergrößen, kundenbezogene Ziele, unternehmensinterne Ziele sowie Innovations- und Wissensziele erfasst werden.

Basel II Legt die Eigenkapitalrichtlinien für Banken fest.

BCS Abk. für Business Consolidation; Konsolidierungsmodul des SAP Produkts SEM.

Benchmarking Kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insbesondere betriebliche Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Dabei sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen offen gelegt, die Ursachen für die Unterschiede aufgezeigt sowie marktorientierte Zielvorgaben ermittelt werden. Mit Hilfe des Benchmarking verfolgt ein Unternehmen das Ziel, das „Beste der Besten" zu werden.

Berichterstattung Siehe *Reporting*.

Bewegungsdaten Vorgangsbezogene Daten, die kurzlebig sind und bestimmten Stammdaten zugeordnet werden. Einzelne Buchungsbelege werden als Bewegungsdaten bezeichnet. Den Stammdaten eines Lieferanten können z. B. Bewegungsdaten zugeordnet werden, die die Umsatzentwicklung betreffen. Der Gesamtumsatz eines Lieferanten setzt sich aus den Daten zu einzelnen Geschäftsvorgängen zusammen, den Bewegungsdaten.

BEx – Business Explorer Analyse- und Reportingwerkzeug des Business Information Warehouse. Der Business Explorer umfasst verschiedene Bereiche: BEx Analyzer, BEx Reports etc.

BEx Analyzer Analyse- und Reportingwerkzeug des SAP Business Explorer, das in Microsoft Excel eingebettet ist. Im BEx Analyzer können Sie die ausgewählten InfoProvider-Daten durch Navigation auf der im BEx Query Designer erstellten Query analysieren und unterschiedliche Sichten auf die Daten erzeugen.

BEx Report Bericht, der im BEx erstellt wird und als Datenabfrage (Queries) auf Datenziele Kombinationen von Merkmalen und Kennzahlen umfasst. Die Daten eines InfoCube werden durch Navigation auf der Query analysiert, wobei unterschiedliche Sichten auf den Datenpool erzeugt werden.

Bilanz Gegenüberstellung von materiellen beziehungsweise immateriellen Vermögensgegenständen (Aktiva) eines Unternehmens sowie dessen Kapitalvermögen und Schulden (Passiva). Die Bilanz ist Pflichtbestandteil des Jahresabschlusses.

Bottom-up Verdichtung von Daten, in deren Folge sich die Granularität (Detailierungsgrad, in dem Daten zur Verfügung gestellt werden) reduziert (Top-down).

BPS Abk. für Business Planning and Simulation; Planungsmodul des SAP Produkts SEM.

Browser Software zum Betrachten von Hypertextdokumenten im HTML-Format aus dem Internet, dem Intranet oder lokalen Speichermedien.

Budget Kurzfristiger Plan, der die Allokation von Ressourcen steuert, z.B. über Personal- oder Investitionsbudget. Umfasst auch Angaben über zu erwartende Ein- und Auszahlungen, oft einen Katalog von Maßnahmen für die nächste Periode. Neben Zahlungsgrößen werden auch Kosten und Erlöse budgetiert (Kostenbudget).

Budgetierung Teilbereich der Finanzfunktion; Prozess der Budget-Erstellung.

Business Content Vorkonfigurierte, an die Bedürfnisse eines Unternehmens anpassbare rollen- und aufgabenbezogene Informationsmodelle. Der Business Content stellt ausgewählten Rollen in einem Unternehmen das Angebot an Informationen zur Verfügung, das diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. Der Business Content besteht im Wesentlichen aus Rollen, Arbeitsmappen, Queries, InfoCubes, InfoObjects, InfoSources, Fortschreibungsregeln sowie Extraktoren für SAP R/3 und SAP New Dimension Applications und für weitere ausgewählte Anwendungen.

Business Process Reengineering	Bedeutet das fundamentale Überdenken und die grundlegende Neugestaltung einer Unternehmung in ihrer Gesamtheit beziehungsweise ihrer grundlegenden und wesentlichen Unternehmensprozesse mit dem Ziel von Verbesserungen in den Dimensionen Zeit, Qualität, Kosten und Service.
BW	Abk. für Business Information Warehouse; Data-Warehouse-Produkt von SAP.
Cash Flow	Finanzielle Stromgröße, die den in einer Periode erfolgswirksam erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss angeben soll.
CEO	Abk. für Chief Executive Officer; vergleichbar mit dem deutschen Vorstandsvorsitzenden.
CFO	Abk. für Chief Financial Officer; vergleichbar mit dem deutschen Finanzvorstand.
Chapter 11	Ein Teil des US-amerikanischen Rechts, das regelt, wie eine insolvente Firma Gläubigerschutz beantragen kann, wenn sie eine Reorganisation anstrebt.
Client/Server Architektur	Modell einer IT-Netzwerkstruktur, bei der ein zentraler Server Anbieter von Ressourcen, Dienstleistungen sowie Daten ist und dezentrale Clients (Arbeitsstationen der Anwender) diese nutzen.
Collaborative Planning	Beschreibt die Einbindung von externen Interessensgruppen in den Planungsprozess.
Controlling	Gesamtheit aller Teilaufgaben in der Unternehmensführung, die es ermöglichen, eine Unternehmung durch Planung zielorientiert an Umweltveränderungen anzupassen und die dazu erforderlichen Steuerungsaufgaben (inklusive Kontrolle) wahrzunehmen.
Corporate Finance	Finanzfunktion innerhalb von Unternehmen beziehungsweise Konzernen, die sich wiederum aus Funktionsbereichen wie Planung, Reporting, Analyse etc. zusammensetzt.

CPM Abk. für Corporate Performance Monitor; Modul zur Darstellung einer Balanced Scorecard in SEM.

CRM Abk. für Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement); die strategische Entscheidung eines Unternehmens, den Wertschöpfungsprozess um die Bedürfnisse der Kunden anzuordnen. Ziel ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Data Warehouse Datenbanksystem, das eine große Menge an strukturierten, bereinigten und verdichteten Daten zur Entscheidungsunterstützung verwaltet. Das Datenbanksystem ist von den operationalen Datenverarbeitungssystemen isoliert und dient als unternehmensweite Datenbasis für Management-Informations-Systeme (MIS). Die in einem Data Warehouse gesammelten Daten sind gegenstandsorientiert, integriert, zeitraumbezogen und beständig.

Datenkonsistenz Datenkonsistenz bezeichnet die Korrektheit beziehungsweise Überschneidungsfreiheit von gespeicherten Daten.

Datenlogistik Bereitstellung, Transport und Laden von Datenpaketen; in diesem Buch bezeichnet der Begriff die Logistik der dezentralen Erfassungsapplikationen an die übergeordneten Konzerneinheiten (z. B. Geschäftsfeld oder Teilkonzern) bis hin zur Konzernzentrale. Üblicherweise müssen die Daten aus den dezentralen Erfassungsapplikationen heruntergeladen und via E-Mail an den Empfänger gesendet werden. Der Empfänger muss die Daten wiederum in seine Applikation einlesen.

Datenpool Eine beziehungsweise mehrere Datenbanken, in denen sämtliche für einen bestimmten Bereich (z. B. Reporting) relevanten Daten logisch konsistent gespeichert werden. Dies kann entweder an einem Ort oder verteilt über Templates, Replikationsmechanismen etc. geschehen.

Dax-100 Abk. für Deutscher Aktienindex mit seinen ihm zugehörenden 100 Unternehmen.

DCF Abk. für Discounted Cashflow; Verfahren zur Bestimmung des Werts einer Unternehmung, eines Projekts o.A. durch Abdiskontierung zukünftiger Cashflows.

Detaillierung Es wird zeitliche, inhaltliche und organisatorische Detaillierung der Planung unterschieden. Die zeitliche Detaillierung wird durch die geplanten Monatsscheiben beschrieben. Das inhaltliche Detail umfasst die Anzahl der geplanten Kennzahlen. Wie viele Organisationseinheiten und -ebenen in der Planung dargestellt werden, beschreibt die organisatorische Detaillierung.

Dezentralisierung Organisatorischer Begriff; beschreibt die Verteilung von Teilaufgaben auf verschiedene Stellen, die im Hinblick auf bestimmte Merkmale, wie z. B. der Verrichtung, gleichartig sind.

Division Siehe *Segment*

Download Methode zum Auslesen von Stamm- oder Bewegungsdaten aus einem System.

Drill-down/Drill-up (Roll-up) Unter Drill-down versteht man den Vorgang, Daten einer bestimmten Hierarchieebene systematisch eine oder mehrere Detaillierungsstufen weiter unten wiederzugeben. So werden – ausgehend von einem geringen Detaillierungsgrad – Daten entlang der Hierarchiestufen bis zum größtmöglichen Detaillierungsgrad (z. B. Kostenstelle) in Einzelwerte zerlegt. Genau umgekehrt verhält es sich beim Drill-up (Roll-up). Hierbei navigieren Anwender über die vorhandenen Hierarchiestufen von sehr detaillierten zu mehr und mehr verdichteten Daten.

DV-System Abk. für Datenverarbeitungssystem.

EBIT Abk. für Earnings before Interest and Taxes; Gewinn vor Zinsen und Steuern.

Economic Profit Der Teil des Ergebnisses, der über oder unter der von den Kapitalgebern geforderten Mindestrendite liegt, die auch durch eine Investition in eine andere vergleichbare Anlage erzielt werden kann.

Economies of Scale and Scope Kosteneinsparungen aufgrund größerer Produktionsmengen und Erfahrung.

Effizienzkorridor Der Effizienzkorridor bezeichnet den Raum der höchstmöglichen Effizienz, die ein Unternehmen bei optimaler Nutzung von Technological Excellence zur Erreichung von Financial Excellence erreichen kann.

End-to-end-Prozess Begriff der Netzplantechnik; bezeichnet die Ablaufbeziehung zwischen zwei Vorgängen, wobei in Bezug auf beide Vorgänge jeweils deren Ende als Bezugspunkt dient

EPS Abk. für Earnings per Share; Verhältniszahl, die den Gewinn pro Aktie angibt.

ERP Abk. für Entersprise Resource Planning; ein ERP-System unterstützt die interne Unternehmensplanung und -steuerung. Lösungen für ERP umfassen Software-Module für Rechnungswesen, Auftragsmanagement, Warenwirtschaft, Fertigungslogistik, Lagerhaltung, Produktionsplanung, Finanzbuchhaltung, Personal etc. Sie adressieren damit die zentralen Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Ziel ist ein unternehmensweiter Datenfluss.

EVA® Abk. für Economic Value Added; wertorientierte Kennzahl, die von Stern Stewart & Co. entwickelt wurde.

Excellence Matrix Matrix zur Positionierung von Unternehmen hinsichtlich deren Financial Excellence (Vertikalachse) und Technological Excellence (Horizontalachse). Innerhalb der Excellence-Matrix können entlang der diagonalen Effizienzlinie vier Evolutionsstufen voneinander unterschieden werden. Die Evolutionsstufen stellen den Entwicklungsgrad der positionierten Unterneh-

men hinsichtlich deren Financial und Technological Excellence dar.

Excellence Spider Der Excellence Spider stellt die Ausprägung der Unternehmensplanung entlang der fünf Kriterien Planungsinhalte, Prozesse, Organisation, zentraler Datenpool sowie Schnittstellen dar. Eine Effiziente Planung zeichnet sich durch ihre Ausgewogenheit und hohe Ausprägung über alle Kriterien aus.

Exception Reporting Siehe *Red-Flag-Reporting*.

Externe Berichterstattung Liefert Informationen an die Kapitalgeber, damit sie über die Kapitalallokation entscheiden und ihre Investitionen überwachen können.

Externer Abschluss Geschäftsabschluss, zu dessen externer Veröffentlichung die Unternehmen durch gesetzliche oder börsenspezifische Bestimmungen verpflichtet sind.

FASB Abk. für Federal Accounting Standards Board; US-amerikanisches Gremium, das kodifizierte Einzelfallregelungen zu den US-GAAP erlässt (Standard Setting Body).

Financial Community Als Financial Community werden alle Akteure bezeichnet, die auf den Kapitalmärkten agieren beziehungsweise die Interessen der Kapitalgeber vertreten. Neben institutionellen Anlegern und Fondsverwaltern zählen hierzu auch Analysten. Aufgrund ihres großen Einflusses definiert die Financial Community zu weiten Teilen die Erwartungen an die Informationsbereitstellung von Unternehmen.

Financial Excellence Die Financial Excellence beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, externe und unternehmensinterne Anforderungen an die Planung zu erfüllen.

Financial Statement Finanzbericht; z.B. Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Cashflow-Rechnung.

Finanzfunktion Siehe *Corporate Finance*.

Finanzportal	Ein Finanzportal ist eine Applikation, die verschiedene Inhalte, Funktionen und Anwendungen aus dem Finanzbereich unter Zuhilfenahme von Internettechnologien auf einer für den Benutzer personalisierten Oberfläche vereint.
Forecast	Ist-Erwartungsrechnung, die auf der Ist-Berichterstattung aufsetzt; traditionell mit Kurzfristcharakter.
Gemeinkostenwertanalyse (GWA)	Verfahren zur Reduzierung von (Kostenträger-) Gemeinkosten. Auf der Basis von Analysen des Verhältnisses von Kosten und Nutzen jeder Leistung der Gemeinkostenbereiche wird ermittelt, wo sich Kosten einsparen lassen, ohne dass Nutzen verloren geht, um so Rationalisierungspotenziale zu erschließen.
General Ledger	Engl. für Hauptbuch.
Gesellschaftsrechtliche Struktur	Dient zur Abbildung der einzelnen Gesellschaften eines Konzerns.
Globalisierung	Globalisierung beschreibt den Prozess der zunehmenden Verflechtung von ursprünglich nationalen Unternehmensmärkten über Ländergrenzen hinweg. Betroffen sind hierbei die Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und Finanzmärkte.
GuV	Abk. für Gewinn- und Verlustrechnung.
HGB	Abk. für Handelsgesetzbuch; das deutsche Handelsgesetzbuch beinhaltet die wesentlichen, bilanzrechtlichen Grundlagen für die Erstellung eines Konzernabschlusses.
Horizont	Der Planungshorizont beschreibt, wie weit bei der Planung in die Zukunft geschaut wird. Es werden starre, variable und rollierende Horizonte unterschieden.
IAS	Abk. für International Accounting Standards; vom IASC (International Accounting Standards Committee) herausgegebener, internationaler Rechnungslegungsstandard.

InfoCube
Objekt, das einen in sich geschlossenen Datenbestand beschreibt. Es umfasst eine zentrale, multidimensionale Datenstruktur des SAP BW und besteht aus einer Faktentabelle mit verknüpften Dimensionstabellen.

InfoObject
Betriebswirtschaftliche Auswertungsobjekte im SAP BW (Kunden, Umsätze etc.), welche die Informationen in strukturierter Form abbilden und für den Aufbau von InfoCubes-/ODS-Objekten benötigt werden.

Interne Berichterstattung
Prozess der Bereitstellung von Informationen zur Steuerung und Überwachung des Unternehmens durch das Management.

Intranet
Ein internes Netzwerk in Organisationen oder Unternehmen, das die Technik und Protokolle des Internet verwendet.

Kennzahl
Wert oder Menge, z. B. Umsatz, fixe Kosten, Absatzmenge oder Anzahl der Mitarbeiter; neben den in der Datenbank gespeicherten Kennzahlen besteht die Möglichkeit, bei der Definition von Queries im Business Explorer berechnete (abgeleitete) Kennzahlen zu definieren. Derartige Kennzahlen lassen sich durch eine Formel aus den Kennzahlen eines InfoCube berechnen. Beispiele für abgeleitete Kennzahlen sind „Umsatz pro Mitarbeiter", „Abweichung in Prozent" oder „Deckungsbeitrag".

Komplexitätsfaktoren
Komplexitätsfaktoren dienen als Unterscheidungskriterium für Unternehmen. Komplexitätsfaktoren setzen sich aus verschiedenen Kriterien wie Grad der Internationalisierung, Diversifikation, Unternehmensgröße, Wachstumsraten oder Anzahl der Akquisitionen zusammen.

Komplexitätsgruppe
Basierend auf den Komplexitätsfaktoren werden im Rahmen der Studie „Effiziente Planung" drei Komplexitätsgruppen unterschieden: sehr komplexe, durchschnittlich komplexe, wenig komplexe Unternehmen.

Konsolidierung Oberbegriff für Konsolidierungsmaßnahmen wie die Kapitalkonsolidierung, Schuldenkonsolidierung, Aufwands- und Ertragskonsolidierung sowie eine Zwischengewinneliminierung; durch die Konsolidierungsmaßnahmen werden die konzerninternen Vorgänge des Summenabschlusses eliminiert, um den Konzernabschluss zu erhalten.

Konsolidierungseinheiten Kleinstes Element der Konzernstruktur, auf dessen Basis eine vollständige Konsolidierung durchgeführt werden kann.

Konsolidierungskreis Zusammenschluss von Konsolidierungseinheiten zu Konsolidierungs- und Reportingzwecken.

Kontenplan Auflistung aller für einen bestimmten Zweck relevanten Konten und Positionen; systemtechnisch Bestandteil der Stammdaten.

KonTraG Abk. für Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen; 1998 in Kraft getreten; erweitert u.a. den Konzernabschluss deutscher Mutterunternehmen um eine Kapitalflussrechnung und eine Segmentberichterstattung.

Konzern Unter einem Konzern versteht man die unter einheitlicher Führung stehende Zusammenfassung eines herrschenden Unternehmens mit einem oder mehreren abhängigen Tochterunternehmen.

Konzernabschluss Als Konzernabschluss wird der externe Jahresabschluss der wirtschaftlichen Einheit Konzern verstanden. Er besteht in Deutschland aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und einem Anhang. Börsennotierte Mutterunternehmen müssen zusätzlich noch eine Kapitalflussrechnung und eine Segmentberichterstattung veröffentlichen.

Konzerndatenpool Siehe *Datenpool*.

M&A Abk. für Mergers & Acquisitions; Zusammenschluss und Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensteilen.

Management Cockpit
Ein Management Cockpit bildet alle unternehmerisch relevanten Daten an einer zentralen Stelle für das Top-Management ab.

Merkmal
Ordnungsbegriff zur Strukturierung von Daten wie z. B. Produkt, Kundengruppe, Geschäftsjahr, Periode oder Region. Merkmale geben Klassifizierungsmöglichkeiten des Datenbestands vor und sind daher v. a. bei der Datenrecherche von großer Bedeutung.

MVA
Abk. für Market Value Added; wertorientierte Kennzahl.

mySAP.com
Hauptprodukt der SAP AG; eBusiness-Plattform, die als Gesamtpaket aus Software und Serviceleistungen Kunden, Partnern und Mitarbeitern eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht.

New Economy
Neue Ökonomie (auch: digitale Ökonomie, Netzwerkökonomie, Internet-Ökonomie etc.); Marktmodell, bei dem spezielle Eigenschaften digitalisierter Güter eine Schlüsselrolle spielen

Obligation
Sammelbezeichnung für marktgängige Effekte mit fester Verzinsung und langer Laufzeit (i.d.R. 5-10 Jahre), in denen Gläubigerrechte verbrieft sind. Sie dienen der langfristigen Schuldenaufnahme in größerem Umfang am in- und ausländischen Kapitalmarkt.

ODS-Objekt
Abk. für Operational-Data-Store-Objekt; Objekt, das der Ablage von konsolidierten und bereinigten Bewegungsdaten auf Belegebene (atomarer Ebene) dient. Ein ODS-Objekt beschreibt einen konsolidierten Datenbestand aus einer oder mehreren InfoSources. Dieser Datenbestand kann mit einer BEx Query ausgewertet werden. Im Gegensatz zur mehrdimensionalen Datenablage bei InfoCubes werden die Daten in ODS-Objekten in transparenten, flachen Datenbanktabellen abgelegt.

OLAP Der Begriff OLAP (Online Analytical Processing) wird synonym verwendet für Analysen in multidimensionalen Datenbeständen. Die wesentlichen Merkmale bestehen hierbei einerseits in der Möglichkeit des parallelen (Online-) Zugriffs mehrerer Anwender, andererseits aber vor allem in der rollengerechten Darstellung und Analyse von Daten. Somit lassen sich den individuellen Bedürfnissen des jeweiligen Nutzers entsprechend mehrere Dimensionen (wie z. B. Position, Ort, Geschäftsfeld etc.) gleichzeitig untersuchen. Dazu wird die betriebswirtschaftliche Fragestellung in einer so genannten Query formuliert, in der die erforderlichen Kennzahlen und Merkmale festgelegt werden. Die aus einer Query in Form einer Kreuztabelle ausgegebenen Daten dienen bei Bedarf als Basis für tiefer gehende Analysen.

Operative Planung Eine mittelfristige Planung von konkreten Zielen, Maßnahmen und Budgets abgeleitet aus der strategischen Planung

Planung (Finanz-) Beinhaltet als Kernstück des Finanzcontrollings alle systematischen Schätzungen und Rechnungen zur Bestimmung von zukünftigen Zahlungsströmen, die aus der unbeeinflussbaren Umweltentwicklung und aus intern festgelegten Handlungen resultieren. Hierzu dienen Prognosen und Simulationen in der Finanzplanung.

Planungshorizont Zeitpunkt, bis zu dem geplant wird; Reichweite der Planung.

Portal Internet-Seite, die verschiedene Inhalte (z. B. nach Quelle, Informationsart) verbindet und von Usern häufig als Einstiegsseite für Recherchen etc. verwendet wird.

Portfolio Eine Sammlung von unterschiedlichen Investitionen, die von einer Person gehalten werden.

Position
Zentrale Kontierungseinheit der internen und externen Berichterstattung; sie wird in Form eines Positionsplans im System hinterlegt. Die Positionen sind Basis von Erfassung, Buchung und Auswertung in der Konsolidierung. Die Positionen können benutzerspezifisch definiert werden.

Positionsplan
Gliederung von Positionen; Positionen können in mehrere, parallel nebeneinander im System hinterlegte Positionspläne aufgenommen werden (siehe *Kontenplan*). So können z.B. im EC-CS beziehungsweise SEM-BCS Abschlüsse innerhalb einer Konsolidierungssicht parallel nach unterschiedlichen Anforderungen erstellt werden (z.B. nach US-GAAP und IAS oder Aufteilung nach interner und externer Anforderung).

Profit Center
(Rechtlich) selbstständige Unternehmenseinheit innerhalb eines Gesamtkonzerns, die alle unternehmerischen Grundfunktionen eigenständig wahrnimmt, ihre operative Aufgabenstellung im Rahmen der Konzernziele selbstständig erfüllen kann und bilanzfähig beziehungsweise bilanzierungspflichtig ist.

Prozessdauer
Durchlaufzeit des Planungsprozesses.

Prozesskostenrechnung (auch ABC)
Wird auch als Vorgangskalkulation, Activity Based Costing oder Cost Driver Accounting bezeichnet. In der Prozesskostenrechnung werden Kosten über Kostentreiber den Prozessen zugeordnet, die sie verursachen.

PSA
Abk. für Persistent Staging Area; PSA stellt einen Zwischenspeicher zwischen Quellsystem und Datenziel in Form einer transparenten Datenbanktabelle (Format der Transferstruktur) dar.

Query
Eine Query ist eine Datenbank-Abfrage auf einem InfoProvider (InfoCube, InfoSet oder ODS-Objekt). Dabei wird eine Auswahl von Merkmalen und Kennzahlen (InfoObjects) mit-

tels Drag&Drop-Funktionalität zusammengestellt. Durch Selektion (Filter) von freien Merkmalen und der Definition von Zeilen und Spalten wird eine spezielle Sicht auf die Daten (Query View) festgelegt. Das Resultat ist folglich eine Teilmenge der Daten des InfoCube. Diese gespeicherte Abfrage wird als Grundlage für Datenanalyse und Reporting verwendet.

Rechnungslegung Geordnete Darstellung der Einnahmen und Ausgaben auf der Basis von Belegen. Die Rechnungslegung dient der Rechenschaft.

Rechnungslegungsstandard Buchführungs- und Bilanzierungsvorschriften für Unternehmungen. Basis für die Rechnungslegung. Beispiele: IAS oder US-GAAP.

Rechnungswesen Oberbegriff der Aufgabenbereiche zur Ermittlung, Darstellung und Auswertung (Analyse) von quantitativen Unternehmensdaten über die gegenwärtigen (Reporting) und zukünftigen (Planung) wirtschaftlichen Tatbestände und Vorgänge eines Betriebs.

Red-Flag-Reporting Methode innerhalb des Reporting zur Identifizierung bestimmter betriebswirtschaftlicher Sachverhalte; auch Exception Reporting. Als Exception wird eine Bedingung bezeichnet, die festlegt, ob ein betriebswirtschaftlicher Sachverhalt als auffällig gilt oder nicht. Bezogen auf eine frei wählbare Kennzahl in einer Zelle oder einer Spalte können diese Bedingungen in einem Bericht angelegt werden. Exceptions stellen somit Schwellenwerte dar, die bei Überbeziehungsweise Unterschreitung zu einer Hervorhebung der Werte im Report führen. Die Werte werden z.B. durch eine entsprechende Farbe (rot beziehungsweise grün) markiert und erfordern häufig eine Kommentierung.

Relationale Datenbank Datenbank, in der die Eintragungen und deren Beziehungen in Tabellen dargestellt und über Attributschlüssel eindeutig und einfach einander zugeordnet sind.

Reporting Mit Reporting bezeichnet man die integrierte Berichterstattung, die sowohl die externe als auch die interne Berichterstattung umfasst.

ROCE Abk. für Return on Capital Employed; wertorientierte Kennzahl.

ROI Abkürzung für Return on Investment; wertorientierte Kennzahl.

Rollierender Horizont Es wird kontinuierlich mit einem Planungshorizont von beispielsweise 12 Monaten geplant. Für jede Periode, die durchlaufen wird und aus der Planung herausfällt, wird eine neue Periode aufgenommen und der Horizont der Planung konstant gehalten.

Roll-up Siehe *Drill-up*.

Schnittstelle Verbindung zwischen zwei oder mehr unterschiedlichen IT-Systeme, über die Daten übertragen werden können.

SEC Abk. für Securities and Exchange Commission; amerikanische Börsenaufsichtsbehörde, die über umfassende exekutive, legislative und judikative Kompetenzen im Bereich der Unternehmenspublizität verfügt.

Segment Gliederungseinheit eines Konzerns, das nach US-GAAP einer Berichtsflicht unterliegt; ein Segment kann in mehrere Geschäftsfelder gegliedert sein.

Segmentstruktur Gliederungsstruktur der internen Berichterstattung, in der ein Konzern nach Segmenten und Geschäftsfeldern untergliedert wird.

SEM Abk. für Strategic Enterprise Management; so genanntes New Dimension Product von SAP, das auf dem Business Information Warehouse basiert und die Logik für eine Corporate-Finance-Abteilung bereitstellt.

SEM-Modul Komponente des Strategic Enterprise Management; SEM besteht aus fünf Modulen, die einzeln oder zusammen auf der Basis des BW eingesetzt werden können: Business Information Collection (BIC), Business Planning and Simulation (BPS), Business Consolidation (BCS), Corporate Performance Monitor (CPM), Stakeholder Relationship Management (SRM).

Shareholder Value Unternehmenswert, i.d.R. über den Wert aller ausgegebenen Aktien gemessen.

Simulation Heuristisches Verfahren, in dem mit Hilfe eines das Entscheidungsproblem abbildende Simulationsmodells durch Experimente die Wirkungen einzelner Alternativen auf die Zielerreichung untersucht werden. Aus der Verhaltensweise des Simulationsmodells werden dann Schlüsse auf die Lösung des tatsächlichen Entscheidungsproblems gezogen.

Die Bedeutung der Simulation für Controllingzwecke beruht auf der Einsetzbarkeit dieser Vorgehensweise für komplexe Probleme, für die keine geschlossenen analytischen Modelle existieren. Dabei wird der für die Planung benötigte Informationsbedarf konkretisiert, Zusammenhänge und Entscheidungsregeln müssen explizit gemacht werden, die Auswertungen an der Zielsetzung ausgerichtet sein. Auf diese Weise wird die für das Controlling typische Koordinierungsaufgabe ausdrücklich unterstützt.

Slice&Dice Beim Slice&Dice werden aus multidimensionalen Datenwürfeln einzelne Scheiben „herausgeschnitten". Es wird also eine Sicht auf eine bestimmte Ebene (Slice) des Datenwürfels gebildet. Dabei versteht man unter Slicing die Entnahme und Analyse einer beliebigen Teilmenge von Daten eines Datenwürfels. Es können alle verfügbaren Merkmale miteinander kombiniert werden. Dicing ist die Betrachtung der Daten aus unterschiedlichen Perspektiven mit unterschiedlichen Kombinationen von Elementen der Dimensionen. Anders ausgedrückt kann die

durch das Slicing erzeugte Sicht auf den Datenbestand mittels Dice gedreht werden. Durch Slice&Dice kann der Anwender abhängig von seiner Funktion im Unternehmen den jeweils für ihn relevanten Datenausschnitt aus dem Datenbestand herausfiltern. So ist für den CFO eines Konzerns die umfassende Konzernsicht maßgebend, der für eine bestimmte Region verantwortliche Mitarbeiter der Abteilung Rechnungswesen dagegen benötigt zu Analysezwecken die Einschränkung auf seine Region. Der Vorstand eines Geschäftsfelds wiederum wertet die Daten für sein Geschäftsfeld aus.

SSL Secure Socket Layer (SSL) ist ein gängiges Verschlüsselungsprotokoll für den elektronischen Datenaustausch.

Stakeholder Interessensgruppe bezogen auf ein Unternehmen.

Stammdaten Daten, die Strukturinformationen enthalten, die nicht von den Anwendern verändert werden können und im Gegensatz zu Bewegungsdaten mehrfach verwendet werden.

Strategische Planung Die langfristige Planung von Zielen und groben Maßnahmen basierend auf der Unternehmensvision.

Technological Excellence Die Technological Excellence beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, die fachlichen Vorgaben bezüglich der Planung technisch umzusetzen.

Teilkonzern Konzern, der einem übergeordneten Konzern untersteht.

Template Dynamisches Verrechnungswerkzeug, das mit Hilfe von Funktionen und Formeln numerische Werte berechnet und Ergebnisse boolescher Ausdrücke (wahr oder falsch) ermittelt. Es wird u. a. für Sender-Empfänger-Verrechnungen und als Hilfsmittel der Formelplanung eingesetzt. Dabei arbeitet das Template nicht mit fest zugeordneten Verrechnungsdaten, sondern

mit einer generischen Beschreibung für beliebige Daten (z.B. Senderobjekt, Mengen, Kosten). Diese Daten sind bei der Template-Definition noch nicht bekannt und werden zum Zeitpunkt der Berechnung dynamisch ermittelt.

Top-down Aufgliederung von Daten, in deren Folge sich die Granularität (Detailierungsgrad, in dem Daten zur Verfügung gestellt werden) der Daten über die Aggregationsstufen sukzessive erhöht (vgl. Bottom-up).

TQM Abk. für Total Quality Management; bezeichnet ein Instrument für das Management, mit dessen Hilfe entscheidende Qualitätsverbesserungen innerhalb der Organisation erreicht werden können.

Unternehmens-daten Daten, die zur Beschreibung der (wirtschaftlichen) Situation von Unternehmen dienen.

Upload Methode zum Einspielen von Stamm- oder Bewegungsdaten in ein System.

US-GAAP Abk. für United States Generally Accepted Accounting Principles; bilden den amerikanischen Rechnungslegungsstandard und werden vom FASB erlassen.

Validierung Validierungen umfassen Plausibilitätskontrollen zur Aufdeckung von inhaltlichen Fehlern im Datenbestand.

Vorsystem IT-System aus dem Daten für eine anderweitige Speicherung bzw. Verarbeitung (z.B. in einem Data Warehouse) geladen werden.

Wertorientierte Kennzahl Kennzahl, die eine direkte Aussage über die Veränderung des Unternehmenswerts ermöglichen.

Wertorientierung Ausrichtung eines Unternehmens an der Steigerung des Unternehmenswerts, indem nur noch Investitionen getätigt werden, mit denen eine über die Kapitalkosten hinausgehende Rendite erwirtschaftet werden kann.

What-if-Analyse
Die Analyse einer möglichen Geschäftsentwicklung unter bestimmten Voraussetzungen. Über What-if-Analysen kann die Auswirkung von verschiedenen Maßnahmen oder externen Umweltentwicklungen simuliert werden.

Workflow
Bezeichnet die detaillierte Beschreibung eines Prozesses, insbesondere hinsichtlich der Spezifizierung des Informationstechnikeinsatzes für die Steuerung durch ein Workflow-Management-System.

Workflow-Steuerung
Ist ein aktiv nach einem Regelwerk einwirkendes Vorgangsbearbeitungssystem, das den Arbeitsfluss zwischen den am Vorgang beteiligten Stellen steuert, indem es den Bearbeitungsstand der Vorgänge analysiert und die zur weiteren Bearbeitung benötigten Daten und Applikationen zur richtigen Zeit der im administrativen Ablauf als nächstes bearbeitenden Stellen zur Verfügung stellt.

Zero Base Budgeting (ZBB)
Budgeterstellung „from base zero“, als würde das Unternehmen also gerade erst gegründet. Im Gegensatz dazu steht eine Fortschreibung der Planung, bei der vergangene Planwerte pauschal um einen Prozentsatz angepasst werden.

Zielkostenrechnung (Target Costing)
Kostenrechnungssystem, das nicht auf die Kostenminimierung bei der Produktion, sondern auf die frühen Phasen im integrierten Produkt-Lebenszyklus abzielt. Der Preis des Produkts bestimmt dessen Kostenstruktur. Alle Unternehmensbereiche, v. a. Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Produktion, werden auf einen erzielbaren Marktpreis kostenmäßig orientiert.

D Literaturverzeichnis

Accenture/ Cranfield University: Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting. Accenture 2001.

Anon: Business: Management Focus: of Pigs and Pokes, in: The Economist 1998.

Anon: Finance Can Inhibit Shareholder Value Creation, in: Management Accounting. 04/1998.

Anon: Investor Opinion Survey. White Paper on McKinsey & Company Website 2001.

Ashworth: Delivering Shareholder Value Through Integrated Performance Management, in: Financial Times 1999.

Barber, T.: German groups´ financial reporting rapped, in: Financial Times. 21.01.2002.

Barnes, D.: CFO.com-Webcast: Tomorrow´s Numbers Today. Secrets of Enterprise Business Planning. 05.10.2001.

Barsky/ Bremser: Performance Measurement. Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise in: Managerial Finance. Bd. 25, Nr. 2, 1999.

Bierbusse/ Siesfeld: Measures that Matter in: Journal of Strategic Performance Measurement 1997.

Bradley: Does Dividend Policy Matter. The Revolution in Corporate Finance. 1998.

Campbell/Shiller: Stock Prices, Earnings and Expected Dividends, in: The Journal of Finance. x1iii. 03.07.1988

Campbell/Shiller: The Dividend-Price Ratio and Expectations of Future Dividends and Discount Factors, in: The Review of Financial Studies 2001.

Campbell: Stock Returns and the Term Structure, in: Journal of Financial Economics Nr. 18, 1987.

Christodoulou, C.: From Strategic Planning to Strategic Management, in: Long Range Planning. Bd. 29, Nr. 4, 1996.

Comshare: Planning and budgeting today – the Comshare 2001 survey of top financial executives. Comshare 2001.

Controller Verein e.V.: Operative Planung – Budget. URL: http://www.controllerverein.com. 14.03.2002.

Controller Verein e.V.: Controller Statements – Controlling und Informations-Management. 1995.

Copeland, T.E./Ostrowski, K.J.: The Hidden Value of Capital Efficiency, in: McKinsey Quarterly Nr. 2, 1993.

Cugh/Meador: The Stock Valuation Process, the Analysts' View, in: Financial Analysts Journal Nr. 11/1984-12/1984.

Dörre, K./Neubert, J.: Neue Managementkonzepte: Aushandlungsbedarf statt „Sachzwang Reorganisation", in: Managementforschung 5, Jahrbuch für Managementforschung, Hg. v. Schreyögg, G./ Sydow, J. 1995.

Edvinsson, L./Malone, M.S.: Intellectual Capital 1997

Fama, E./French: Dividends Yields and Expected Stock Returns, in: Journal of Financial Economics Nr. 22, 1988.

Galbraith, J.R.: Designing Organizations. 1995.

Gilmoure, W.S./Camillus, J.C.: Do your Planning Process Meet the Reality Test? in: Long Range Planning Bd. 29, 1996.

Ginsberg, A.: 'New Age' Strategic Planning: Bridging Theory and Practice, in: Long Range Planning Bd. 30, Nr. 1, 1997.

Grieg, R.: Beyond Budgeting – Ende oder Neubeginn der Budgetierung, in: Controlling Bd. 11, Nr. 11, 2001.

Hahn, D.: Die Unternehmensplanung bleibt eine zentrale Führungsaufgabe, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 21.01.2001.

Hammer, M./Champy, J.A.: Business Reengineering. 1994.

Heyns/Sutcliff: How to beat the budget blues, in Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting. Accenture 2001.

Hirst/Koonce/Miller: The Joint Effect of Management´s Prior Forecast Accuracy and the Form of Its Financial Forecast on Investor Judgement, in: Journal of Accounting Nr. 37, 1999.

Hope/Fraser: Beyond Budgeting. Building a New Management Model for the Information Age, in: Management Accounting 1999.

Hope/Fraser: Figures of Hate, in: Financial Management Magazine 02/2001.

Horváth, P.: Controlling. 1998.

Jensen, R.: The Dream Society. 1999.

Kaplan, R.S./Atkinson, A.: Advanced Management Accounting. 1998.

Kaplan, R.S./Cooper, R.: Cost & Effect. 1997.

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review Nr. 01/1996-02/1996.

Kaplan, R.S./Norton, D.P.: The Strategy-Focussed Organization. 2001.

Keim/ Staubaugh: Predicting Returns in Stock and Bond Markets, in: Journal of Financial Economics Nr. 17. 1986.

Kettinger, W.J./Teng, J.T.C.: Aligning BPR to Strategy: A Framework for Analysis, in: Long Range Planning Bd. 31, Nr. 1, 1998.

Kuhlewind, S.82-83 (Pellens)

Küpper, H.-U.: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 2001.

Lay, G./Kinkel, S.: Schneller, innovativer, produktiver – Entwicklung der Leistungsfähigkeit der deutschen Investitionsgüterindustrie, in: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung Bd. 17, 07/2000.

Mavrinac/Siesfeld: Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investor´s Information Needs and Value Priorities. Working Paper. 1997, in Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting, Accenture 2001.

Maynard, J.: CFO.com-Webcast: Tomorrow's Numbers Today: Secrets of Enterprise Business Planning. 05.10.2001.

Meissner, H.-G./Gerber, S.: Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis Bd. 32, 1980.

Merkley: Does Enterprise Risk Management Count? in: Risk Management Magazine. Bd. 48, 2001.

Myung-Su, C./Hill, J.S.: The Hazards of Strategic Planning for Global Markets, in Long Range Planning Bd. 29, Nr. 4, 1996.

Neely/ Sutcliff/Heyns: Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting. Accenture 2001.

Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie. 1999.

Sauer, D./Döhl, V.: Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion, in: Soziale Welt Nr. 45, 1994.

Scheer, A.W.: EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre. 1990.

Schuler, A./Pfeifer, A.: Kapitalmarktorientiertes Konzernrechnungswesen mit SAP EC-CS. 2001.

Schuler, A./Werner, T./ Lochner, R.: Financial Excellence mit SAP BW 3.0 – Der Einsatz von SAP Business Information Warehouse für Planung, Reporting und Analyse. 2002.

Simpson, G.: Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It – Part I, in: Long Range Planning Bd. 31, Nr. 3, 1998.

Simpson, G.: Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It – Part II, in: Long Range Planning Bd. 31, Nr. 4, 1998.

Stimpson, M.: CFO.com-Webcast: Tomorrow´s Numbers Today. Secrets of Enterprise Business Planning 05.10.2001.

Taylor, B.: The Return of Strategic Planning – Once More with Feeling, in: Long Range Planning Bd. 30, Nr. 3, 1997.

Töpfer, A.: Planungs- und Kontrollsysteme. 1976.

Troy: Sears Overview: Changes and Challenges Define Current Transition, DSN Retailing Today Bd. 39, Nr. 23, 2000.

Voigt, K.-I.: Strategien im Zeitwettbewerb – Optionen für Technologiemanagement und Marketing. 1998.

Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung. 1975.

Wilson, I.: Strategic Planning for the Millenium: Resolving the Dilemma, in: Long Range Planning Bd. 31, Nr. 4, 1998.

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 1996.

E Autoreninformationen

Andreas Pfeifer ist Partner im Bereich der Strategieberatung der Accenture GmbH in München. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Finance & Accounting sowie Strategic Information Technology Effectiveness.

Andreas H. Schuler ist Partner in der Accenture GmbH in München. Er leitet die Service Line „Finance and Performance Management". Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Finance & Accounting sowie Value-Based-Management-Strategien und deren DV-technische Umsetzung. Er hat zahlreiche Fachbeiträge und Publikationen zu aktuellen Themen und Fragestellungen im Finanzbereich veröffentlicht sowie verschiedene Fachseminare und Veranstaltungen geleitet.

Tristan Werner ist Manager in der Unternehmensberatung der Accenture GmbH in München. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Data Warehouse und Business Intelligence sowie Corporate Finance & Accounting. Er hat verschiedene Seminare und Fachveranstaltungen zu diesem Thema durchgeführt.

Martin Schulte ist Manager in der Unternehmensberatung der Accenture GmbH in Düsseldorf. Er arbeitet seit 10 Jahren auf dem Gebiet Finance & Performance Management. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Planning, Forecasting & Reporting.

Vincent Röver ist als Berater bei der Accenture GmbH tätig. Seine Tätigkeitsschwerpunkte und Interessen liegen in den Bereichen Corporate Finance & Accounting, Planung sowie Organizational Effectiveness.

Dirk von Fabeck ist als Berater im Strategiebereich der Accenture GmbH in München tätig. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Finance und Unternehmensplanung.

Stichwortverzeichnis

A

Absatzrisiko 39
Abstimmung, horizontale 95
Abstimmung, vertikale 95

B

Balanced Scorecard 50, 114
Basel II 43, 154
Benchmarks 59, 110, 116
Berichterstattung 42
Best Practice 13
BEx Analyzer 174
BEx-Berichte 171
Beyond Budgeting 107, 109
Branchendynamik, Einteilung 121
Branchendynamik, Faktoren 120
Budget 55, 57, 107
Budgetierungsprozess 56

C

Controlling 78
Corporate Reporting 61

D

Datenanalyse, multidimensional 173
Datenbasis 77
Datenübertragung 104
Desintegration, horizontale 35
Desintegration, vertikale 35
Dezentralisierung 74

E

EBIT 64
Economic Value Added 47
Effiziente Planung 16, 17, 45, 89, 134, 139, 155
Effizienzkorridor 16, 90
ERP-Systeme 157
EVA 47
Excellence Spider 125
Excellence-Matrix 15, 87, 125

F

Financial Excellence 15, 88, 91, 92
Forecasting 23, 64
Free Cash Flow 117

G

Globalisierung 39, 40, 65

I

Informationspyramide 78
Informationstechnologie 83
Investitionsrisiko 38

K

Kapitalmarkt, Bedeutung 32
Kennzahlen 47, 50, 72
KonTraG 43
Konzerndatenpool 101

M

Market Value Added 47
MVA 47

N

Nutzenkategorien 135

O

OLAP 161
Optimierungsmodell 103
Outsourcing 66

P

Plandaten 93, 94
Plangrößen 70
Planung 11, 21, 43, 64, 76, 98
Planung, operative 23
Planung, strategische 23
Planungs- und Steuerungssysteme 49
Planungsdurchlaufzeit 97
Planungshorizont 97
Planungsmodell 73
Planungsoptimierung 136
Planungspraxis, Stand der 27
Planungsprozess 97, 140
Planungssysteme 83, 104
Planungssysteme, zentrale 99
Planungstiefe 68, 70
Planungszeitscheibe 97
Planungszyklus 97
Portal 76
Portaltechnologie 102
Positionsplan 69
Produktlebenszyklus 38

R

Rating 152
Rechenschaftspflicht 33
Rechnungswesen 48
Rollierender Forecast 63

S

SAP BW 161, 166
SAP SEM 158, 159, 160
Schnittstellen, intelligente 105
Shareholder Value 46
Skalierbarkeit 101
Skandia Navigator 52
Spezialisierung 65
Stammdaten 82
Standardisierung 77, 79, 80
Strategic Leadership 25
Studie, Detailergebnisse 175
Studie, Effiziente Planung 119
Studie, Kernaussagen 125

T

Technological Excellence 15, 88, 91, 100
Template-Konzept 105
Themenübersicht 18

U

Unternehmensfinanzierung 32
Unternehmensplanung 15, 21, 36, 119
Unternehmenswert 148
Unternehmenswert, Steigerung 150

W

Wertschöpfungskette 34
Wertschöpfungsprozess 37
Wettbewerbsvorteile 36
Workflow 138

Z

zentraler Datenpool 80, 89, 100
Zielgrößen, monetäre 55
Zielgrößen, relative 58

Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als persönliche Einzelplatz-Lizenz zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschliesslich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs
- und der Veröffentlichung

bedarf der schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwortschutzes ausdrücklich untersagt!

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: info@pearson.de

Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Hinweis

Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website

http://www.informit.de

herunterladen