Capgemini Consulting

Forward Visibility

Analysen und Empfehlungen für CFOs
zur effektiveren Unternehmensplanung

Eine Capgemini Consulting Studie von: Igor Barkalov, Johannes Martin und Philipp Wagner

Executive Sponsor: Ingo Finck

Inhalt

1. Abstract 1

2. Einleitung 2
2.1. Herausforderungen in der Planung 2
2.2. Studiendesign und Definitionen 4

3. Bewertung des Wirkungsgrads der Planung 8

4. Auswertung von Detailfragen 11
4.1. Planungsarten 11
4.2. Zeitaufwand 14
4.3. Detailgrad in der Breite 15
4.4. Detailgrad in der Tiefe 16
4.5. Ausrichtung von Planungsarten auf bestimmte Planungsbereiche 18
4.6. Planungsmodell 19

5. Hypothesen und Ergebnisse 22
5.1. Hypothese 1: Hoher Planungsaufwand ist auf viele Abstimmungsrunden, einen hohen Detailgrad und einen hohen vermeidbaren Aufwand zurückzuführen 22
5.2. Hypothese 2: Die Bekanntheit der Treiber verringert den Detailgrad in der Breite 25
5.3. Hypothese 3: Die Einbeziehung von Treibern führt zu weniger Abstimmungsrunden und weniger vermeidbarem Aufwand 26
5.4. Nutzen von Treibern in der Planung 28

6. Treiber-Benchmark 30
6.1. Analyse der Treiber 30
6.2. Anzahl 31
6.3. Datenquellen 32

7. Praktische Ansatzpunkte zur Realisierung einer treiberbasierten Planung 34
7.1. Integration von Treibern und KPIs 34
7.2. Die Integration von Treibern in Berichterstattungs- und Planungsinstrumente verbessert die gesamte Planung 35

8. IT-Umsetzung 40

9. Zusammenfassung 42

10. Anhang 44
10.1. Maturity-Matrix 46
10.2. Ansprechpartner 50

1. Abstract

Was können Unternehmen für eine bessere Unternehmensplanung und Steuerung tun? Warum dauern Planungen immer noch viel zu lange und wo liegen die Gründe für die vielfach unbefriedigende Prognose-Genauigkeit?

Strategische Unternehmensplanung, Budgetierung, Forecasting

Präzise Antworten auf diese und viele weitere Fragen gibt die vorliegende Studie, die auf der Befragung von mehr als 100 Unternehmen basiert und zu konkreten Empfehlungen führt. Sie analysiert insbesondere die Komplexität, Art und Dauer von Unternehmensplanung in Unternehmen, sie untersucht interne sowie externe Einflussfaktoren und findet die Bestätigung für drei zentrale Hypothesen.

Wo endlose Abstimmungsrunden die Verabschiedung von Budgets oder strategischen Planungen verzögern, wo unnötige Details ein Planungswerk aufblähen, können Klagen über mangelnde Effizienz und Effektivität nicht verwundern. In allen Fällen aber kann geholfen werden: durch die Einbeziehung sogenannter Treiber zum Beispiel oder durch die Anwendung von Planungsmodellen, durch besser aufeinander abgestimmte Planungsarten und durch Analyseinstrumente.

Die Studie zeigt auf, wie beispielgebende Unternehmen effizient und effektiv planen. Solche Unternehmen konzentrieren sich weniger auf Retrospektive und Reaktion als vielmehr auf proaktives Handeln, um die zukünftige Geschäftsentwicklung positiv zu beeinflussen. Wie dies konkret aussehen kann, wird in der weiteren Studie ausführlich dargestellt.

2. Einleitung

2.1. Herausforderungen in der Planung

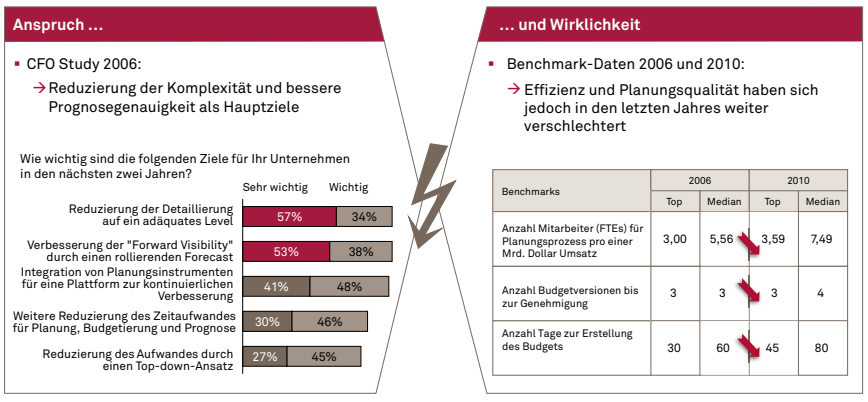
Schlagzeilen & Kernsätze

- Anspruch und Wirklichkeit bei der Unternehmensplanung liegen oft weit auseinander.
- Unternehmen reagieren sehr unterschiedlich auf Herausforderungen und Entwicklungen.
- Für eine effektive Forward Visibility werden Instrumente benötigt, die kurzfristige Bewertungen ebenso möglich machen wie eine langfristige Überwachung.
- Wie können Unternehmen effizient und effektiv planen? Die Studie gibt darauf und auf viele weitere Fragen Antwort.

Wenn es um die Realisierung der Unternehmensplanung geht, klaffen Anspruch und Wirklichkeit oft weit auseinander (siehe Bild 1). In der Capgemini CFO Studie 2006 hatte die Mehrheit der befragten Unternehmen die Absicht geäußert, ihre Planung in Zukunft weniger komplex und mit einer besseren Prognosegenauigkeit zu gestalten. Benchmarkdaten aber zeigen jetzt genau den gegenteiligen Trend: Die Zahl der Mitarbeiter (Full Time Equivalent) je 1 Milliarde Euro Jahresumsatz, die sich mit Planungsthemen beschäftigen, stieg zwischen 2006 und 2010 von 5,56 auf 7,49. Gleichzeitig wuchs die Anzahl von Abstimmungen bis zur Verabschiedung eines Budgets von durchschnittlich drei auf heute vier. Auch die durchschnittliche Planungszeit nahm sehr deutlich zu, nämlich von 60 auf 80 Tage.

Anspruch und Wirklichkeit bei der Unternehmensplanung liegen oft weit auseinander. Die Zahl der Mitarbeiter, die sich mit Planungsthemen beschäftigen, stieg zwischen 2006 und 2010 um ein Drittel.

Bild 1: CFO Studie von 2006



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Jedes Unternehmen ist einzigartig, weshalb die Herausforderungen bei jedem Unternehmen einen anderen Schwerpunkt haben. Dennoch lassen sich gemeinsame und allgemeingültige Herausforderungen und Trends feststellen.

Differenziert werden muss jedoch grundsätzlich zwischen Aspekten des Marktes bzw. anderen externen Einflüssen und internen Faktoren.

Durch die Globalisierung zum Beispiel nimmt der Wettbewerb an Schärfe so zu, dass Veränderungen sehr viel schneller eintreten können – etwa im Hinblick auf die Nachfrage oder generell auf das Umfeld (externe Schocks, Stakeholder-Verhalten etc.). Es wachsen quasi die Intensität und die Intervalle der wirtschaftlichen Auf-und-ab-Bewegung. Sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf ein Unternehmen werden immer schlechter kalkulierbar. Beispiele solcher Herausforderungen sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Bild 2: Aktuelle Herausforderungen (Extrakt)

Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Nach dem signifikanten Nachfrage-Einbruch infolge der Finanzkrise und einer spürbaren Schrumpfung der Wirtschaft erstarkt die konjunkturelle Entwicklung in 2010 wieder in einem Maße, dass Unternehmen vor ganz neuen Herausforderungen stehen.

Für eine effektive Forward Visibility werden Instrumente benötigt, die kurzfristige Bewertungen In Form von Szenarien ebenso möglich machen wie eine langfristige Überwachung.

So rückten in 2008 und 2009 Themen wie Liquidität, Cashflow-Management sowie Forderungsmanagement in den Fokus. In 2010 zeigte die Nachfrage einiger Branchen bisweilen ein so überraschend starkes Wachstum, dass erste Kapazitätsengpässe sichtbar wurden. Zwar konnten viele Betriebe durch Maßnahmen wie Kurzarbeit oder verbessertes Forderungsmanagement auf betriebsbedingte Kündigungen verzichten, aber nicht überall gelang es, die bestehende Nachfrage in vollem Umfang zu bedienen. In der Automobilindustrie zum Beispiel führte die hohe Anzahl an Neuwagenkäufen aus China und USA dazu, dass einige deutsche Hersteller bereits auf die betrieblichen Sommerferien verzichten und in Sonderschichten fertigen mussten. Sie hatten ihre Kapazitäten im Zuge der Finanzkrise zum Teil deutlich abgebaut.

Lag früher vor dem Hintergrund des einigermaßen konstanten Wachstums der Fokus klar auf einer Erhöhung von Umsatz und Profitabilität, so rückte mit der Finanzkrise das Thema Cashflow wieder stärker in das Blickfeld des Managements.

Für die Zukunft stellen sich viele neue Fragen: Was soll 2011 auf der Agenda stehen und wie kann die Planung Hilfestellung geben? Sollen wieder ausschließlich Wachstum, Umsatz und Rentabilität im Vordergrund stehen? Oder ist es nicht besser, Planung und Steuerung auf Szenarien aufzubauen, die Chancen,

Risiken und bekannte Krisen-Treiber als Faktoren einbeziehen? Was tun, um in schwierigeren Zeiten zahlungsfähig zu bleiben?

Die vorliegende Studie gibt darauf Antworten. Sie zeigt auf, wie Unternehmen auf Entwicklungen und Herausforderungen reagieren können und wie der Planungsaufwand in einem vernünftigen Rahmen gehalten werden kann.

Grundlage ist die Auswertung einer Umfrage, an der sich in Deutschland, Österreich und der Schweiz über 100 Unternehmen aus den verschiedensten Branchen beteiligt haben. Ziel der Studie war es, Instrumente für eine effektive Forward Visibility zu entwickeln. Mit diesen Instrumenten wird sowohl eine kurzfristige **Bewertung** als auch eine kontinuierliche **Überwachung** von unternehmensspezifischen **Faktoren** und Herausforderungen möglich.

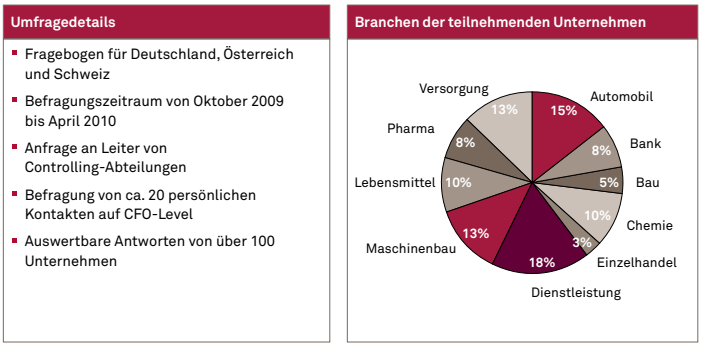
2.2. Studiendesign und Definitionen

Schlagzeilen & Kernsätze

- Online-Umfrage von Oktober 2009 bis April 2010
- Breites Branchenspektrum berücksichtigt
- 107 auswertbare Antworten von CFOs und Controlling-Abteilungen
- Drei Hypothesen stehen zur Diskussion
- Definitionen für ein gemeinsames Begriffsverständnis

Online-Umfrage von Oktober 2009 bis April 2010 mit breitem Branchenspektrum

Bild 3: Umfragedetails und Branchen der beteiligten Unternehmen



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

107 auswertbare Antworten von CFOs und Controlling-Abteilungen

Die für die Studie ausgearbeitete deutschsprachige Online-Umfrage war von Oktober 2009 bis April 2010 zur Beantwortung freigeschaltet. Angesprochen wurden Leiter von Controlling-Abteilungen deutscher, österreichischer und Schweizer Unternehmen. Darüber hinaus wurden persönliche Kontakte auf CFO-Level genutzt. Insgesamt ergaben sich 107 auswertbare Antworten. Sie kamen aus einem breiten Branchenspektrum, vor allem aus den Bereichen Dienstleistung, Automobil, Maschinenbau und Versorgung.

Im Folgenden wird zunächst erklärt, wie Capgemini Consulting die zentralen Begriffe dieser Studie versteht. Ziel ist weniger eine allgemeingültige Definition der Begriffe als vielmehr ein gemeinsames Begriffsverständnis.

Definitionen für ein gemeinsames Begriffsverständnis

Unternehmensplanung: Darunter verstehen wir die allgemeine Geschäftsplanung des gesamten Unternehmens – und damit den Versuch, unternehmensinterne Prozesse und Strukturen unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und Erfahrungen im Voraus anzupassen und zu optimieren. Diese Studie behandelt vor allem die Finanz- und Kostenplanung, wobei Budgetierung und Prognose die zentralen Elemente darstellen. Ein Ziel der so verstandenen Planung ist es, aufzuzeigen, welche finanziellen Konsequenzen bestimmte Faktoren und Geschäftsentwicklungen haben.

Budgetierung: Unter der Budgetierung verstehen wir den operativen und damit kurzfristigen Unternehmensplan für das Budget des kommenden Geschäftsjahres. Dieser Plan kann als Vereinbarung für die Umsetzung von Zielvorgaben verstanden werden, die von operativen Einheiten der Unternehmensführung herausgegeben wurden; die Zielvorgaben können auch aus dem Prozess der strategischen Planung heraus entstehen. Budgets werden regelmäßig bis auf die kleinste Planungseinheit (z. B. Kostenstellen) heruntergebrochen.

Forecast / Prognose: Unter dem Forecast, auch als Prognose zu bezeichnen, verstehen wir die möglichst genaue Abschätzung unternehmensspezifischer Kennzahlen für die Zukunft, meistens für das bevorstehende Geschäftsjahr. Diese Abschätzung erfolgt häufig in einer geringeren Granularität als die Budgetierung und basiert auf allgemeinen Annahmen bzw. Veränderungen zu wichtigen externen Einflussfaktoren.

„Rollierend“: Unter dem Attribut „rollierend“ verstehen wir, dass sich der dazugehörende Plan bzw. die Prognose vom Planungszeitpunkt aus gesehen auf eine feste Zeitspanne bezieht. So kann beispielsweise ein rollierender Jahresplan – oder häufiger: eine rollierende Prognose – immer die bevorstehenden zwölf Monate betrachten, unabhängig vom Geschäftsjahr. Durch unterjährige rollierende Prognosen (z. B. vierteljährlich oder monatlich) wird die Unsicherheit[1] beim Übergang von einem Jahresbudget zum nächsten verringert. Außerdem werden in einer rollierenden Planung aktuelle Geschäftsentwicklungen und Erfahrungswerte stärker integriert und vor allem kontinuierlicher beachtet.

Strategische Planung / Mittelfristplanung / Jahresplanung: In Bezug auf Zeiträume unterscheiden wir zwischen drei Planungshorizonten: Die strategische Planung betrachtet einen Zeithorizont von mehr als fünf Jahren, die Mittelfristplanung befasst sich mit zwei bis fünf Jahren und die Jahresplanung mit einem Jahr. Die Jahresplanung entspricht in den meisten Unternehmen der Budgetierung.

Operative Planung: Unter operativer Planung verstehen wir eine Planung, die vor allem die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen und weniger die gesamte Gewinn- und Verlustrechnung im Blick hat. Sie ist deutlich kurzfristiger (z. B. Jahresfrist) angelegt und hat einen stärkeren Fokus auf temporäre Maßnahmen sowie auf Umsatz und Absatz. Strukturelle Kosten treten demgegenüber in den Hintergrund.

Die Analyse ist hypothesenbasiert und konzentriert sich auf drei wichtige, im Folgenden näher erläuterte Thesen. Diese werden im Rahmen der Studie mit den Ergebnissen der Umfrage abgeglichen und überprüft.

[1] Diese Unsicherheit entsteht, wenn das Ende der aktuellen Periode erreicht wird und für die kommende Periode noch kein Budget erstellt ist. Dadurch ergibt sich ein Zeitpunkt – meist der Anfang des Geschäftsjahres –, der in naher Zukunft liegt, für den aber noch keine verbindliche Planung existiert.

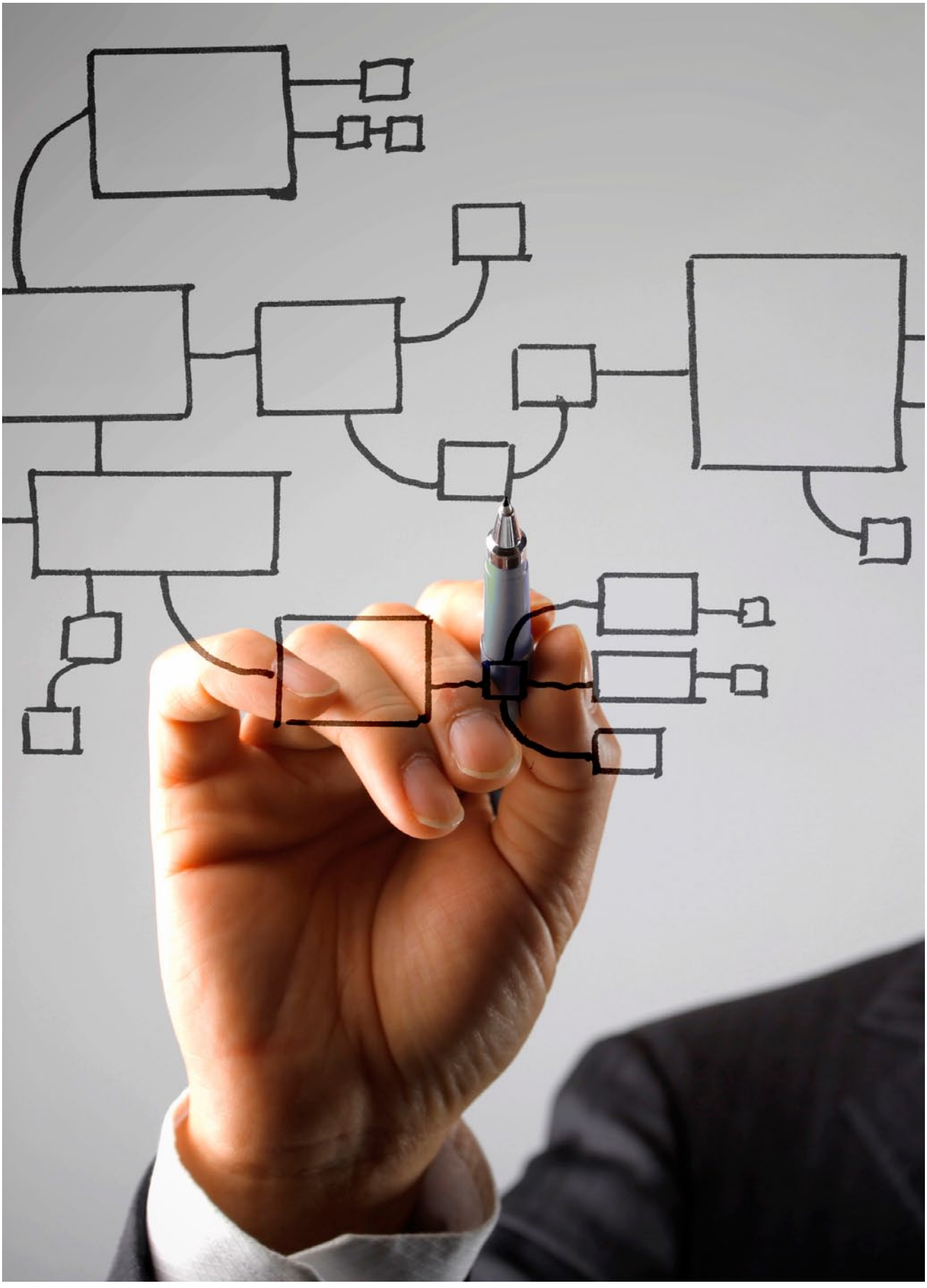
Drei Hypothesen stehen zur Diskussion

Hypothesen

- Die **erste Hypothese** lautet: Wenn eine Planung mit nur geringem Aufwand betrieben wird, sind auch der Detailgrad der Planung und der vermeidbare Planungsaufwand gering; gleichzeitig ist die Anzahl an Abstimmungsrunden niedrig.
- Die **zweite Hypothese** sieht einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Detailgrad der Planung in der Breite und der Bekanntheit der Treiber (Definition siehe weiter unten). Der Detailgrad der Planung beschreibt in Prozent, welcher Anteil der Ist-Daten geplant wird. Die Breite bezieht sich auf die unterschiedlichen Arten von Ist-Daten, z. B. Produkte, Umsatz- oder Kostenarten, Liquidität, Working Capital.
- Die **dritte Hypothese** unterstellt, dass durch den Einsatz von Treibern in der Planung die Anzahl der Abstimmungsrunden und der vermeidbare Aufwand verringert werden können.

Treiber: Unter Treibern verstehen wir die beobachtbaren und messbaren Sachverhalte, welche die zukünftige Existenz und die Marktposition eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen können. Sie sind damit die essenziellen Einflussfaktoren für die Geschäfts- und Kostensituation eines Unternehmens. Treiber lassen sich unterteilen in

- externe, zum Teil nicht beeinflussbare, aber Rahmenbedingungen und Planungsannahmen schaffende Einflussfaktoren sowie
- interne, durch das Unternehmen beeinflussbare Einflussfaktoren.



3. Bewertung des Wirkungsgrads der Planung

Schlagzeilen & Kernsätze

- Bewertung der Unternehmen nach dem Wirkungsgrad ihrer Planung, d. h. nach den Kriterien Effektivität und Effizienz.
- Eine **effektive** Planung beschreibt die Geschäftsentwicklung auf der Grundlage von Szenarien; sie unterstützt die Entscheidungsfindung und dient nicht nur einer Zahlendokumentation.
- Eine **effiziente** Planung ist vorrangig auf Geschäftsfaktoren sowie auf Analyse, Szenario-Bildung und Überwachung ausgerichtet, dagegen zu einem möglichst geringen Teil auf Administration und Datenaufbereitung.

Eine effektive Planung beschreibt die Geschäftsentwicklung auf der Grundlage von Szenarien; sie unterstützt die Entscheidungsfindung und dient nicht nur einer Zahlendokumentation.

In diesem Kapitel werden die Unternehmen bezüglich des Wirkungsgrads ihrer Planung eingeteilt. Der Wirkungsgrad drückt aus, wie effektiv und wie effizient geplant wird. Effektiv bedeutet, dass die Anforderungen an die Planung erfüllt werden. Effizient bedeutet, dass die Planung mit einem möglichst geringen Aufwand durchgeführt wird. Wirkungsgrad und Planungsaufwand können dabei ähnlich wie die Leistung eines Motors gesehen werden: Die Motorleistung bemisst sich in Drehzahl und Drehmoment; in der Planung entspricht der Aufwand der Drehzahl und der Wirkungsgrad dem Drehmoment.

Effektivität in der Planung kann mit Entscheidungssupport von hoher Qualität gleichgesetzt werden, woran das Management ein starkes Interesse hat. Effektivität zeigt sich in der Steuerungsrelevanz und Prognosefähigkeit der Planung – sowie der Möglichkeit, Planungssimulationen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Geschäftsentwicklungsszenarien vorzunehmen. Eine effektive Planung zeichnet sich außerdem dadurch aus, dass sie zusätzlich zu den regulären Planungsarten (strategische Planung, mittelfristige Planung, Jahresplanung, Year-End Likely, finanzieller Forecast) auch vermehrt dynamische Elemente wie eine rollierende Prognose oder eine rein operative Prognose berücksichtigt. Sie basiert weiterhin auf unternehmensweit gültigen Annahmen, arbeitet mit klaren, skalierten Vorgaben und Zielen und sie verwendet ein Planungsmodell.

Eine effiziente Planung ist vorrangig auf Analyse sowie Überwachung ausgerichtet, dagegen zu einem möglichst geringen Teil auf Administration und Datenaufbereitung.

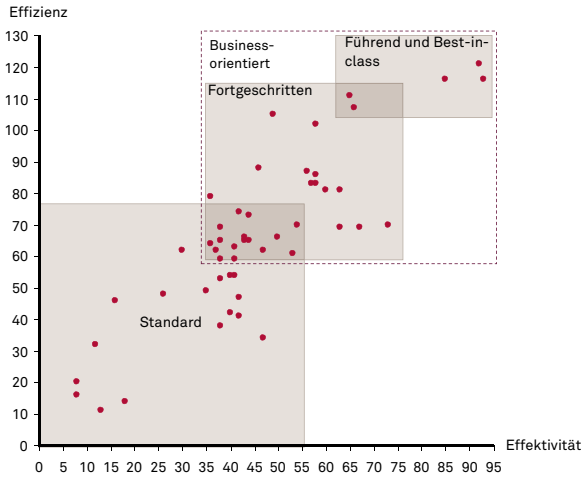
Effizienz in der Planung zeigt sich an einem geringen Aufwand für vermeidbare Datenaufbereitungs- und Abstimmungsaktivitäten. Je effizienter die Planung, desto geringer die Kosten, mit denen die Planung umgesetzt wird. Gleichzeitig weist eine effiziente Planung den „richtigen" Detailgrad auf. Da der nötige Detailgrad für die Planung stark durch die Komplexität des Geschäftsmodells beeinflusst wird, kann man nicht einfach von einem hohen Detailgrad auf einen geringen Wirkungsgrad schließen. Ein weiteres Kennzeichen effizienter Planung ist der starke inhaltliche Fokus: Effiziente Planung konzentriert sich auf Geschäftsfaktoren, Analyse, Bewertung, Szenariobildung und Überwachung, während Administration und Datenaufbereitung nur eine geringe Rolle spielen.

Im Folgenden werden die an der Studie beteiligten Unternehmen in eine Wirkungsgradmatrix mit den Dimensionen Effizienz und Effektivität eingeordnet. Die Matrix hat drei Segmente: Standard, Fortgeschritten, Führend und Best-in-class. Es zeigt sich, dass sich 70 Prozent der Unternehmen im Standard-Segment befinden und nur sehr wenige im Top-Segment.

Bewertung der Unternehmen nach dem Wirkungsgrad ihrer Planung, d. h. nach den Kriterien Effektivität und Effizienz.

70 Prozent der Unternehmen befinden sich im Standard-Segment und nur sehr wenige reizen alle Möglichkeiten der Planungsinstrumente aus.

Bild 4: Wirkungsgradmatrix



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Im weiteren Verlauf der Studie soll nun untersucht werden, wie Unternehmen ihre Planung effektiver und effizienter gestalten können. In diesem Zusammenhang zeigt die Maturity-Matrix im Anhang detailliert, wie verschiedene Planungsbereiche verbessert werden können und wie ein hoher Wirkungsgrad der Planung erreicht werden kann.

4. Auswertung von Detailfragen

4.1. Planungsarten

Schlagzeilen & Kernsätze

- Bei der Frage nach den verwendeten Planungsarten hatten die an der Studie beteiligten Unternehmen vier Standard-Arten und drei Business-orientierte Arten zur Auswahl.
- Standard: strategische Planung, Mittelfristplanung, Jahresplanung / Budget und finanzieller Forecast / Prognose.
- Business-orientiert: rollierender finanzieller Forecast, operativer Forecast / Prognose und rollierender operativer Forecast.
- Die Mehrzahl der Unternehmen nutzt ausschließlich Planungsarten der Standard-Kategorie.
- Weniger als ein Drittel der an der Studie beteiligten Unternehmen verwendet Business-orientierte Planungsarten. Nur 20 Prozent der Unternehmen führen eine rollierende Planung durch.

Welche Planungsarten werden verwendet – und in welchem Umfang? Die dazu befragten Unternehmen hatten folgende Planungsarten zur Auswahl:

Standard: Strategische Planung, Mittelfristplanung, Jahresplanung / Budget und Finanzieller Forecast / Prognose.

Strategische Planung: Die strategische Planung ist eine zentrale Aufgabe des Managements und befasst sich mit Analyse, Entwicklung, Implementierung und Kontrolle strategischer Aspekte für die gesamte Wertschöpfungskette. Zu den strategischen Aspekten zählen allgemein die angestrebte Marktpositionierung, die Definition langfristiger Geschäftsziele und die Identifikation sowie der Ausbau wettbewerbsrelevanter Ressourcen. Darüber hinaus sind Struktur- und System-Entscheidungen (IT) einzubeziehen.

Immer wenn strategische Maßnahmen umgesetzt und bestimmte Unternehmensziele erreicht werden sollen, müssen diese als Annahmen und Vorgaben für die im Folgenden erläuterten Planungsarten konkretisiert werden. So können die Maßnahmen zum Beispiel über eine Mittelfrist- oder Jahresplanung immer weiter detailliert, konkretisiert und kommuniziert werden, bis sie im gesamten Unternehmen verankert sind.

Mittelfristplanung: Im Rahmen einer Mittelfristplanung wird die strategische Planung im Unternehmen mittelfristig in den Geschäftsbetrieb übernommen. Zum Teil dient die Mittelfristplanung auch der Strategiekommunikation und -reflexion im Gesamtunternehmen.

In manchen Fällen ist allerdings zu beobachten, dass die strategische und Mittelfristplanung völlig losgelöst von anderen Planungsarten erfolgt.

Jahresplanung / Budget: Die Jahresplanung (Budgetierung) dient vorwiegend einer detaillierteren Planung von Kosten und Erlösen, von Cashflow und Working Capital sowie darauf basierenden Zielvereinbarungen für das kommende Geschäftsjahr.

Die Jahresplanung erfolgt nicht bei jedem Unternehmen in allgemein üblicher Form und zusammen mit einem Budget für das Geschäftsjahr. Nicht selten wird sie auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten wie GuV und / oder Bilanz vorgenommen.

Business-orientiert: rollierender finanzieller Forecast, operativer Forecast / Prognose und rollierender operativer Forecast.

Finanzieller Forecast / Prognose (Bilanz, GuV – nur "Year-End Likely"): Der finanzielle Forecast ist ein Instrument zur Kontrolle der geplanten Jahres- und Budgetziele sowie zur Dokumentation von Abweichungen. Der Umfang der Information richtet sich daher nach dem Umfang des Budgets.

Rollierender finanzieller Forecast (zusätzlich zu "Year-End Likely"): Der rollierende finanzielle Forecast betrachtet immer eine fixe Zeitspanne, ist losgelöst vom Geschäftsjahr bzw. der Jahresplanung und wird häufiger durchgeführt – monatlich oder vierteljährlich. Somit verringern sich Unsicherheiten, die durch den Übergang von einem Jahresbudget zum nächsten entstehen können.

Operativer Forecast / Prognose: Hier geht es um die Betrachtung der Geschäftssituation über die GuV hinaus, also unter Einbeziehung etwa von Marktanteil, Preisentwicklung, Auftragslage sowie kurzfristiger Maßnahmen wie z. B. der Umsetzung von globalen Programmen oder Initiativen. Unter operativer Prognose verstehen wir eine Planung, die vor allem auf die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen abstellt und weniger die gesamte Gewinn- und Verlustrechnung im Blick hat. Sie ist deutlich kurzfristiger angelegt (z. B. Jahresfrist) und hat einen stärkeren Fokus auf kurzfristige Maßnahmen.

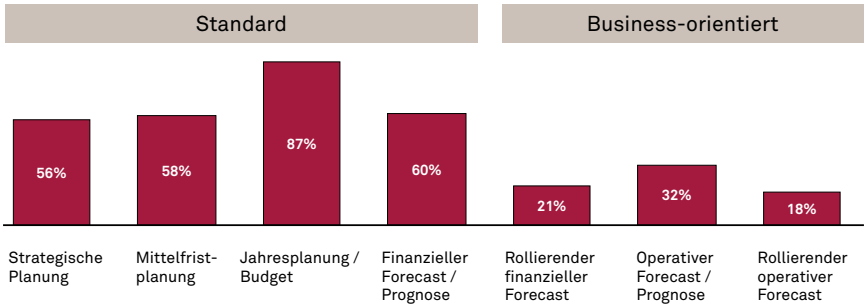
Rollierender operativer Forecast: Er betrachtet immer eine fixe Zeitspanne, ist losgelöst vom Geschäftsjahr oder der Jahresplanung und wird häufiger durchgeführt – monatlich oder vierteljährlich. Somit werden Unsicherheiten minimiert, die durch den Übergang von einem Jahresbudget zum nächsten entstehen können. Auf die Maßnahmen, die durch einen rollierenden Forecast überwacht werden sollen, wird die Aufmerksamkeit verstärkt und kontinuierlich gelenkt.

Die vier ersten Planungsarten rechnen wir zur Gruppe der Standard-Planungsarten zusammen: Mittelfristplanung, Jahresplanung und finanzieller Forecast sind stark bilanziell getrieben. Diese drei Planungsarten sowie die strategische Planung werden in der einen oder anderen Form von den meisten Unternehmen durchgeführt. Dies entspricht auch der Aufteilung der in Kapitel 3 enthaltenen Matrix von Planungseffektivität und -effizienz.

Die letzten drei Planungsarten bilden die „Business-orientierte“ Gruppe der Planungsarten. Diese erweitert die Standardplanung um dynamische Elemente durch die häufiger durchgeführten rollierenden Prognosen und um die weiteren geschäftstreibenden Dimensionen der operativen Forecasts. (Siehe hierzu auch Kapitel 3.)

Die Mehrzahl der Unternehmen nutzt ausschließlich Planungsarten der Standard-Kategorie.

Bild 5: Eingesetzte Planungsarten



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Welche Planungsarten werden nun in den an der Studie beteiligten Unternehmen eingesetzt – und in welchem Umfang?

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die meisten Unternehmen nur Planungsarten der Standard-Kategorie verwenden. Weniger als ein Drittel setzt Business-orientierte Planungsarten wie den rollierenden finanziellen oder operativen Forecast ein. Ein Jahresbudget wird von rund 90 Prozent aller Unternehmen erstellt.

Letzteres zeigt, dass manche Unternehmen auf ein Jahresbudget verzichten. Nach unserer Erfahrung sind dies überwiegend Unternehmen, die den Erfolgsbeitrag einzelner Bereiche oder Abteilungen an konkreten Umsatz- oder Kostenzielen nicht separat ermitteln. Variable Gehaltsanteile, z. B. Bonus-Zahlungen, werden dagegen nur noch an den Gesamterfolg gekoppelt. Damit entfällt die Notwendigkeit der fixen jährlichen Planung und Budgetierung zwecks Zielvereinbarung. Diese wird durch flexiblere und zeitlich weniger gebundene Instrumente ersetzt – ein Konzept, das von größeren Unternehmen mit komplexem Geschäftsmodell allerdings eher nicht verfolgt wird.

Weniger als ein Drittel der an der Studie beteiligten Unternehmen verwendet Business-orientierte Planungsarten. Nur 20 Prozent der Unternehmen führen eine rollierende Planung durch.

Aus der relativ geringen Anwendung von Business-orientierten Planungsarten lässt sich ableiten, dass diese oft nicht optimal umgesetzt werden. Das Problem: Fragmente dieser Planungsarten werden bestenfalls zusätzlich zu den bereits in anderen (Standard-)Planungsarten aufbereiteten Informationen eingesetzt, oft noch mit anderem Detaillierungsgrad. Statt den Wirkungsgrad erhöht dies nur den – vermeidbaren – Aufwand für die Planung. Eine Fokussierung auf die Herausforderungen und auf kurzfristige Maßnahmen und damit eine sinnvolle Entlastung von anderen Planungsarten finden eher nicht statt.

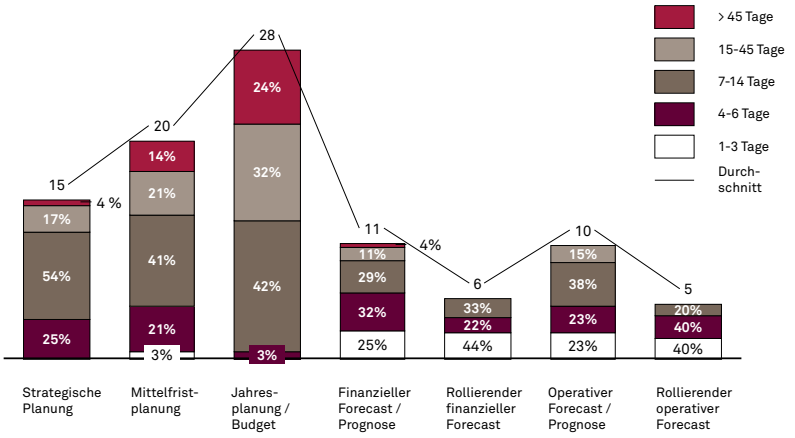
4.2. Zeitaufwand

Schlagzeilen & Kernsätze

- Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung wächst der Aufwand.
- Finanzielle und operative[2] Prognosen werden mit geringerem Aufwand durchgeführt.
- Rollierende Prognosen zeigen den geringsten Aufwand.
- Rollierende Prognosen werden in der Regel jedoch nur dann erfolgreich implementiert, wenn gleichzeitig die Jahresplanung entsprechend „abgespeckt“ wurde.
- Fast jedes vierte Unternehmen braucht für die Jahresplanung mehr als 45 Tage.[3]

Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung wächst der Aufwand.

Bild 6: Planungsaufwand je Planungsart



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Finanzielle und operative[2] Prognosen werden mit geringerem Aufwand durchgeführt.

Rollierende Prognosen zeigen den geringsten Aufwand.

Der Aufwand[3] bei den einzelnen Planungsarten wird grundsätzlich durch den Zeitaufwand für die Erstellung der Planung bzw. Prognose sowie für deren Abstimmung und Verabschiedung beeinflusst. Der durchschnittliche Aufwand der Planungsarten zeigt, dass rollierende Prognosen (finanziell und operativ) am wenigsten Aufwand zur Erstellung und Abstimmung beanspruchen. Dies lässt sich vor allem mit dem fokussierten und begrenzten Informationsumfang, z. B. in der finanziellen Prognose, und damit reduzierten Umfang von Nachfragen und Abstimmungen erklären.

Fast jedes vierte Unternehmen braucht für die Jahresplanung mehr als 45 Tage.[3]

Die Jahresplanung dauert dagegen im Durchschnitt am längsten. Das lässt sich auf den Charakter der Zielvereinbarung und auf die dazugehörenden Abstimmungsrunden sowie auf den Detaillierungsgrad zurückzuführen. Die Studie hat zwar ergeben, dass drei Prozent der Unternehmen nur max. sechs Tage Aufwand für die Jahresplanung angeben; dabei handelt es sich aber um Unternehmen mit eher moderater Komplexität, die keine anderen Prognosen als finanziellen Forecast einsetzen.

[2] Vergleich mit Definition auf Seite 12

[3] Im Vergleich zum Benchmark aus Kapitel 2.1 bezieht sich der hier dargestellte Aufwand auf die Anzahl der Tage, die tatsächlich für die Planung verwendet wurden, und nicht auf die Kalenderdauer des Planungsprozesses.

Rollierende Prognosen werden in der Regel jedoch nur dann erfolgreich implementiert, wenn gleichzeitig die Jahresplanung entsprechend „abgespeckt“ wurde.

Ein Teil der Unternehmen nutzt demgegenüber in allen anderen Aufwandssegmenten auch rollierende, finanzielle und operative Prognosen. Nicht wenigen Unternehmen, die die Jahresplanung in 7 bis 45 Tagen schaffen, gelingt sogar eine Reduzierung des Detailgrades, und zwar durch den Einsatz von „Business-orientierten“ Planungsarten wie rollierende Prognose und operativer Forecast (Vgl. 4.1.). Daraus lässt sich schließen, dass die rollierenden Prognosen nur dann wirklich erfolgreich implementiert worden sind, wenn gleichzeitig die Jahresplanung entsprechend verschlankt wurde.

Für die Erstellung der Mittelfrist- oder Jahresplanung brauchen 14 Prozent bzw. 24 Prozent aller betrachteten Unternehmen mehr als 45 Tage. Vor dem Hintergrund ihrer Geschäftsmodell-Komplexität sollten diese Unternehmen überprüfen, ob der Output der Strategieplanung einen ausreichend genauen Rahmen bzw. ausreichend präzise Vorgaben für die Mittelfrist- und Jahresplanung bietet. Dadurch ließe sich der Aufwand verringern.

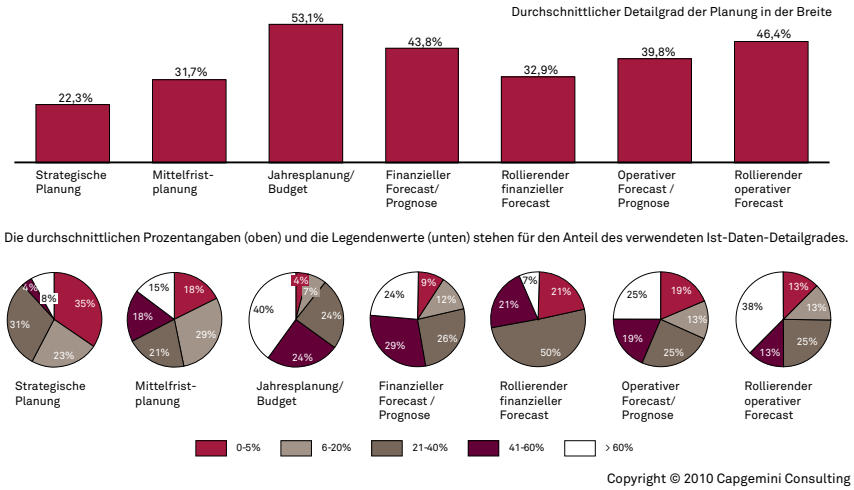
4.3. Detailgrad in der Breite

Schlagzeilen & Kernsätze

- Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung wächst der Detailgrad, bezogen auf die Detaillierung von Informationen und zu planenden Positionen.
- Der rollierende operative Forecast hat einen relativ hohen Detailgrad, da er thematisch auf bestimmte Bereiche stärker fokussiert ist.[4]
- Ist ein Detaillierungsgrad für die Jahresplanung einmal gewählt, wird er in der Regel für die Prognose nicht mehr vertieft.[5]
- Manchen Unternehmen gelingt in den Prognosen eine so starke Fokussierung, dass der gesamte Planungsaufwand deutlich reduziert wird.

Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung wächst der Detailgrad, bezogen auf die Detaillierung von Informationen und zu planenden Positionen.

Bild 7: Detailgrad der Planung in der Breite



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Der Detailgrad in der Breite beschreibt, wie viele unterschiedliche Positionen, z. B. Kostenarten oder Umsatzarten, ein Unternehmen in seiner Planung berücksichtigt – verglichen mit der Ist-Berichterstattung in Prozent.

[4] Vergleich mit Definition auf Seite 12
[5] Bezogen auf den Informationsumfang

Erwartungsgemäß steigt der Detailgrad von der strategischen über die Mittelfrist- zur Jahresplanung an; er fällt wieder ab bei der finanziellen Planung und der rollierenden finanziellen Prognose.

Der rollierende operative Forecast hat einen relativ hohen Detailgrad, da er thematisch auf bestimmte Bereiche stärker fokussiert ist.[4]

Bemerkungswert sind die Angaben zum hohen Detailgrad der operativen Planung. Dies erklärt sich unter anderem durch eine detailliertere Darstellung von ausgewählten operativen Themen und aktuellen Herausforderungen. Da sich die operative Prognose hauptsächlich auf ausgewählte operative Themen und Herausforderungen beschränkt, beziehen sich die Ist-Daten auch auf einen relativ geringen Umfang, wenn man sie mit den gesamten Ist-Daten des Unternehmens vergleicht. Andererseits wäre der Detailgrad, bezogen auf die gesamten Ist-Daten, wiederum deutlich geringer.

Ist ein Detaillierungsgrad für die Jahresplanung einmal gewählt, wird er in der Regel für die Prognose nicht mehr vertieft.[5]

Bei der rollierenden Planung ist der Detailgrad oft höher als nötig, da der Fokus durch Faktoren wie beispielsweise die Treiber noch nicht ausreichend geschärft ist. Die Dynamik, die durch eine rollierende Planung entsteht, erhöht die Komplexität der Planung zusätzlich, was eine Fokussierung in der operativen Prognose umso wichtiger macht.

Manchen Unternehmen gelingt in den Prognosen eine so starke Fokussierung, dass der gesamte Planungsaufwand deutlich reduziert wird.

Es ist auch zu beobachten, dass die Unternehmen den einmal für die Jahresplanung gewählten Detaillierungsgrad in den Prognosen nicht mehr vertiefen. Einigen Unternehmen gelingt sogar eine Fokussierung in den Prognosen und damit eine Reduzierung des Planungsaufwandes.

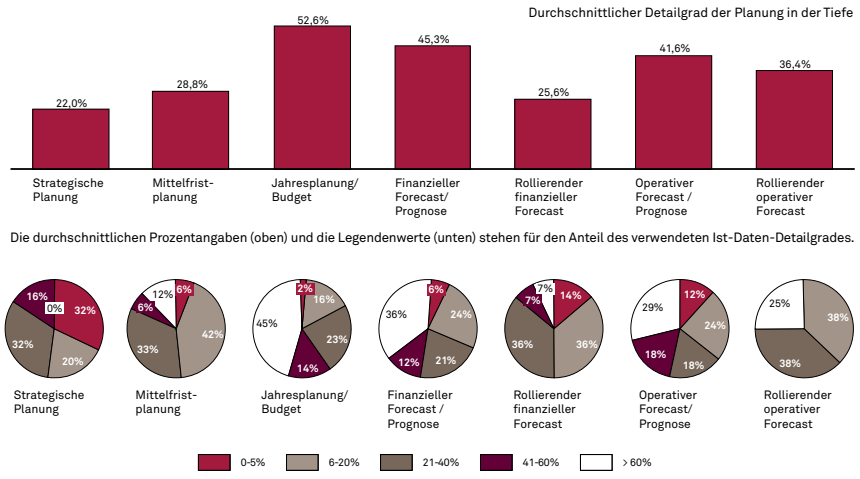
4.4. Detailgrad in der Tiefe

Schlagzeilen & Kernsätze

- Von der strategischen über die Mittelfrist- zur Jahresplanung steigt der Detailgrad, bezogen auf die Steuerungsstruktur.
- Die operativen Forecasts haben einen relativ hohen Detailgrad, da sie thematisch auf bestimmte Bereiche der Steuerungsstruktur, die für Unternehmen entscheidend sind, stärker fokussiert sind.
- Der Detailgrad der Steuerungsstruktur, den Unternehmen für ihre Jahresplanung einmal gewählt haben, wird in der Regel für die Prognosen konstant gehalten.

Von der strategischen über die Mittelfrist- zur Jahresplanung steigt der Detailgrad, bezogen auf die Steuerungsstruktur.

Bild 8: Detailgrad der Planung in der Tiefe



[4] Vergleich mit Definition auf Seite 12
[5] Bezogen auf den Informationsumfang

Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Der Detailgrad in der Tiefe beschreibt, wie detailliert ein Unternehmen einzelne Planungspositionen in der Planung berücksichtigt. Dazu gehören beispielsweise Regionen, Bereiche oder Einheiten, die in bestimmten Ebenen der Steuerungsstruktur aufgeführt werden.

Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung steigt der Detailgrad in der Tiefe ebenfalls an; zur finanziellen Planung und zur rollierenden finanziellen Planung fällt er dann wieder ab. Da die rollierende finanzielle Planung eine Überwachung genereller Trends als Ziel hat, muss sie auf einem höheren, stärker aggregierten Niveau erfolgen, um nicht übermäßig viel Aufwand zu erzeugen.

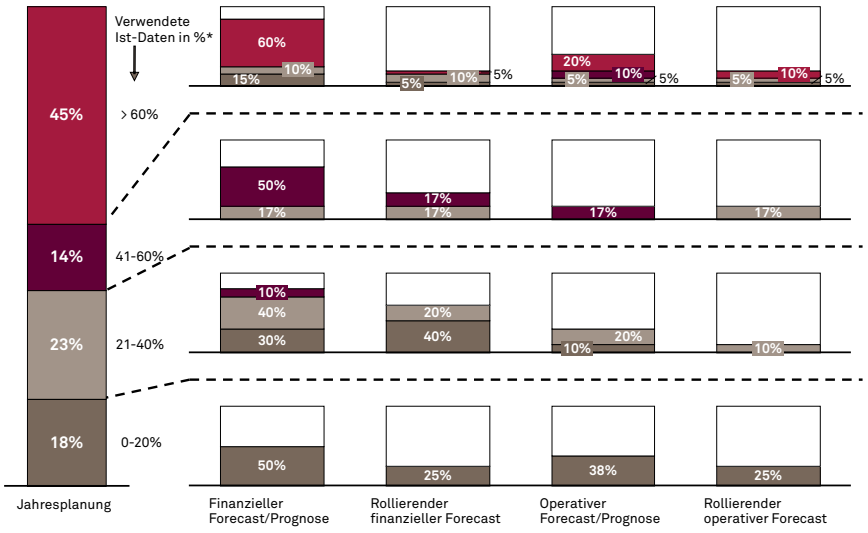
Die operativen Forecasts haben einen relativ hohen Detailgrad, da sie thematisch auf bestimmte Bereiche der Steuerungsstruktur, die für Unternehmen entscheidend sind, stärker fokussiert sind.

Der hohe Detailgrad der operativen Planung ist zum einen durch die thematische Fokussierung auf operative Themen und aktuelle Herausforderungen zu erklären; zum anderen unterstreicht der hohe Detailgrad der operativen Prognose die Bedeutung einer nachvollziehbaren Analyse von Fokusthemen.

Die Studie macht deutlich, dass Unternehmen den für die Jahresplanung gewählten Detaillierungsgrad in der Steuerungsstruktur für die Prognosen relativ konstant halten. So lassen sich einzelne Planungsarten besser vergleichen und Abweichungen gut analysieren. Nur in manchen, aus unserer Sicht für den Gesamterfolg unkritischen Bereichen reduzieren die Unternehmen in den Prognosen die Tiefe der angesprochenen Steuerungsstruktur. Sie bleiben dann eher „high-level“ und verzichten auf bestimmte Details, um dadurch den Aufwand in Grenzen zu halten.

Der Detailgrad der Steuerungsstruktur, den Unternehmen für ihre Jahresplanung einmal gewählt haben, wird in der Regel für die Prognosen konstant gehalten.

Bild 9: Detailgrad bezogen auf die Steuerungsstruktur der Planung in der Tiefe (Jahresplanung vs. Prognose)



* verwendeter Detailgrad der Ist-Daten

Copyright © 2010 Capgemini Consulting

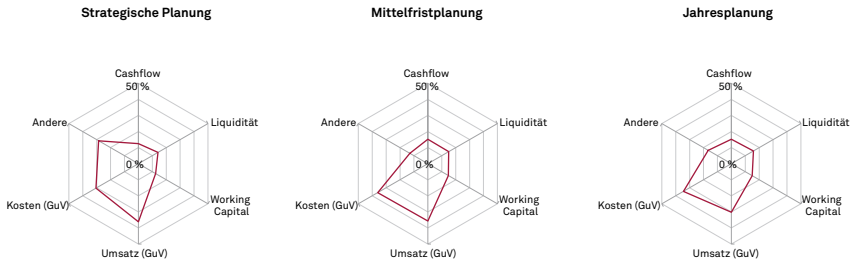
4.5. Ausrichtung von Planungsarten auf bestimmte Planungsbereiche

Schlagzeilen & Kernsätze

- Die Detaillierung von strategischen Maßnahmen in der Mittelfrist- und Jahresplanung ist oft unzureichend – oder fehlt ganz.[6]
- Wichtige Themen wie Cashflow, Liquidität oder Working Capital Management sind in der Mittelfrist- und Jahresplanung häufig unterrepräsentiert.
- Die Dynamik von Krisen erfordert vor allem eine stärkere Beachtung von Cashflow-Zielen.

Die Detaillierung von strategischen Maßnahmen in der Mittelfrist- und Jahresplanung ist oft unzureichend – oder fehlt ganz.[6]

Bild 10: Planungsbereiche der strategischen, Mittelfrist- und Jahresplanung



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Die strategische Planung zeigt im Vergleich zur Mittelfrist- oder Jahresplanung einen stärkeren Fokus auf Umsatz und „andere" Planungsthemen. Dies verdeutlicht die weniger strukturierte Natur der strategischen Planung, die sich anfänglich mit abstrakteren Themen wie Potenzialen und Risiken, Marktpositionierung, Geschäftszielen sowie Ressourcen beschäftigt und nicht mit den hier dargestellten Planungsbereichen.

Erfahrungsgemäß ist eine Detaillierung von strategischen Maßnahmen sowie das Herunterbrechen von Zielen für die Unternehmensbereiche und Steuerungseinheiten unzureichend – oder sie fehlt sogar ganz.

Wichtige Themen wie Cashflow, Liquidität oder Working Capital Management sind in der Mittelfrist- und Jahresplanung häufig unterrepräsentiert.

In der Mittelfrist- und Jahresplanung sind vor allem Umsatz und Kosten im Fokus, während Cashflow, Liquidität, Working Capital Management sowie andere Themen mit jeweils nur ca. 10 Prozent bewertet werden. Hier sollten die Unternehmen stärker auf eine ausgewogene Gewichtung achten.

Je kürzer der Planungshorizont wird, desto stärker sollten operativ beeinflussbare Bereiche beachtet werden. Gerade im operativen Forecast (folgende Grafik) sollten die Themen Cashflow und Liquidität eine wichtigere Rolle spielen, da diese kurzfristig und operativ beeinflussbar sind.

Der Arbeitsaufwand für den finanziellen und den rollierend finanziellen Forecast konzentriert sich deutlich auf die Kosten.

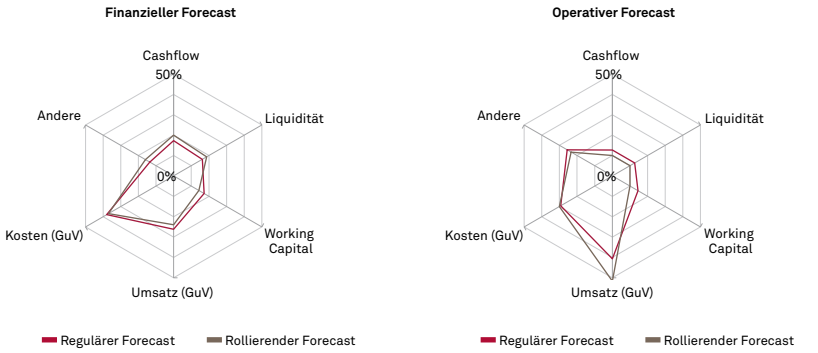
Operative Forecasts dagegen befassen sich überwiegend mit Umsätzen; noch deutlicher ist dies beim rollierenden operativen Forecast der Fall. Dabei werden z. B. Veränderungen und Trends bei Verkaufspreisen und Absatzmengen beobachtet.

[6] Strategische Maßnahmen / Programme sind unter „Andere" zusammengefasst.

Die operative Prognose zielt darüber hinaus auch auf andere Bereiche, da sie von manchen Unternehmen zur Steuerung von aktuellen Herausforderungen bzw. Sondermaßnahmen und Programmen eingesetzt wird.

Finanzieller Forecast geht stärker auf Cashflow und Liquidität ein.

Bild 11: Planungsbereiche der finanziellen und operativen Prognose



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Operativer Forecast zielt dagegen auf Steuerung von Sondermaßnahmen und Umsatzüberwachung ab.

Während der Finanzkrise in 2008 und 2009 stellten wir bei unseren Kunden eine wachsende Wichtigkeit von Cashflow fest: Wenn durch den abrupten Einbruch der Nachfrage die Auslastung sank und die Profitabilität unter Druck geriet, sollte dies durch stärkere Cashflows ausgeglichen werden. Die Kapazitäten dagegen konnte und wollte man nicht entsprechend stark anpassen, weil schon mittelfristig eine Normalisierung der Nachfrage zu erwarten war. Um profitabel zu bleiben und bestehende Verbindlichkeiten bedienen zu können, legte man lieber den Schwerpunkt auf die Generierung und Freisetzung von Zahlungsmitteln (Cashflow).

Die Dynamik von Krisen erfordert vor allem eine stärkere Beachtung von Cashflow-Zielen.

Aktuell zeigt sich in der Umfrage die wachsende Bedeutung solcher Themen nicht. Diese sollten jedoch stärker beachtet werden, um den Herausforderungen der Gegenwart und vor allem auch der Zukunft gerecht zu werden. Gerade die zunehmende Dynamik von Krisen – in Bezug auf Intervall und Intensität – macht es erforderlich, dass sich auch Vorgaben aus der strategischen, der Mittelfrist- und der Jahresplanung in konkreten Cashflow-Zielen wiederfinden, z. B. sinkende DSO (days sales outstanding).

4.6. Planungsmodell

Schlagzeilen & Kernsätze

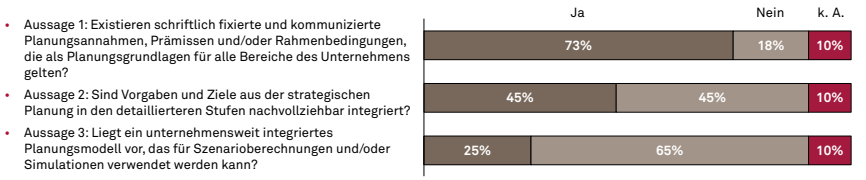
- Planungsprozesse lassen sich durch ein Planungsmodell besser strukturieren.
- Nur jedes vierte Unternehmen macht bisher davon Gebrauch.
- Planungsmodelle, die auf Treibern basieren, ermöglichen ein reibungsloses Zusammenspiel unterschiedlicher Planungsarten und verbessern sowohl Effektivität als auch Effizienz.

Planungsprozesse lassen sich durch ein Planungsmodell besser strukturieren.

Für eine bessere Strukturierung von Planungsprozessen ist ein Planungsmodell sehr hilfreich. Damit lassen sich z. B. auch einzelne Planungsarten besser miteinander verknüpfen und Analysen verbessern. Wie die Grafik in Bild 12 zeigt, machen davon aber nur 25 Prozent der befragten Unternehmen Gebrauch. Langjährige Erfahrungen bei verschiedenen Kunden zeigen jedoch, dass diese Modelle sehr oft außerhalb der eigentlichen Planungsanwendung gepflegt werden – und dass sie oft nur noch von den zuständigen Controllern verstanden werden. Eine hohe Akzeptanz im gesamten Unternehmen finden dagegen einfache Modelle, die auf wenige zentrale Treiber abstellen. Dies liegt daran, dass solche Modelle auch von Mitarbeitern verstanden werden, die sich nicht überwiegend mit der Unternehmensplanung beschäftigen.

Nur jedes vierte Unternehmen macht bisher davon Gebrauch.

Bild 12: Fragen zum Planungsmodell



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Planungsmodelle, die auf Treibern basieren, ermöglichen ein reibungsloses Zusammenspiel unterschiedlicher Planungsarten und verbessern sowohl Effektivität als auch Effizienz.[7]

Ein Planungsmodell, das auf Treibern als zentrale Planungsgrößen basiert, gibt einheitliche Rahmenbedingungen für unterschiedliche Planungsarten vor. Konkrete Annahmen und Prämissen, die im gesamten Unternehmen gelten, werden kommuniziert, Vorgaben und Ziele aus der strategischen Planung werden für alle Bereiche konkretisiert und detailliert. Dadurch wird ein reibungsloses Zusammenspiel von verschiedenen Planungsarten ermöglicht, dabei fungieren die Treiber quasi als verbindendes Scharnier zwischen den Planungsarten. So können auf einfache Weise weitere Planungsarten, Analysen und Szenarien umgesetzt und integriert werden; gleichzeitig wird die Effektivität im Sinne der Steuerungsrelevanz verbessert. Darüber hinaus verbessert sich auch die Effizienz, da weniger Abstimmungen erfolgen müssen.

[7] Vergleich mit Definitionen auf Seite 8

Balance: £49.49

5. Hypothesen und Ergebnisse

5.1. Hypothese 1: Hoher Planungsaufwand ist auf viele Abstimmungsrunden, einen hohen Detailgrad und einen hohen vermeidbaren Aufwand zurückzuführen

Der Detailgrad einer Planung, die Anzahl der Abstimmungsrunden und unnötiger Aufwand beeinflussen direkt den gesamten Planungsaufwand.

Schlagzeilen & Kernsätze

- Der Detailgrad einer Planung, die Anzahl der Abstimmungsrunden und unnötiger Aufwand beeinflussen direkt den gesamten Planungsaufwand.
- Hoher Detailgrad führt zu hohem vermeidbarem Aufwand, wenn er nicht auf die Komplexität des Geschäftsmodells zurückzuführen ist.
- Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung nehmen die Iterationen zu.
- In den Prognosen sind die Iterationen geringer, aber immer noch auf einem sehr hohen Level.
- Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung nimmt auch der vermeidbare Aufwand zu.
- Die Kriterien „Zahl der Abstimmungen“, „Detailgrad“ und „vermeidbarer Aufwand“ (unnötige Abstimmungen und unnötig hoher Detailgrad) sind positiv korreliert, d. h. der absolute Planungsaufwand kann mit dem Detailgrad, der Anzahl an Abstimmungen und dem vermeidbaren Aufwand erklärt werden.

Die Hypothese, dass der Planungsaufwand mit höherem vermeidbarem Aufwand, mehr Abstimmungsrunden und einem höheren Detailgrad steigt, wird durch die Studie bestätigt. Bei den meisten Planungsarten ist ein Zusammenhang von wenig vermeidbarem Aufwand, wenigen Iterationen und geringem Detailgrad bzw. zwischen einem hohen vermeidbaren Aufwand, vielen Iterationen und hohem Detailgrad zu sehen.

Interessant: Die drei Kriterien sind positiv korreliert, also gemeinsam hoch und gemeinsam niedrig. Der absolute Planungsaufwand kann also mit dem Detailgrad, der Anzahl an Abstimmungen und dem vermeidbaren Aufwand erklärt werden. Der vermeidbare Aufwand steht dabei für unnötige Abstimmungen[8] und unnötig hohen Detailgrad[9].

Hoher Detailgrad führt besonders bei der Jahresplanung zu hohem vermeidbarem Aufwand, wenn er nicht auf die Komplexität des Geschäftsmodells zurückzuführen ist.

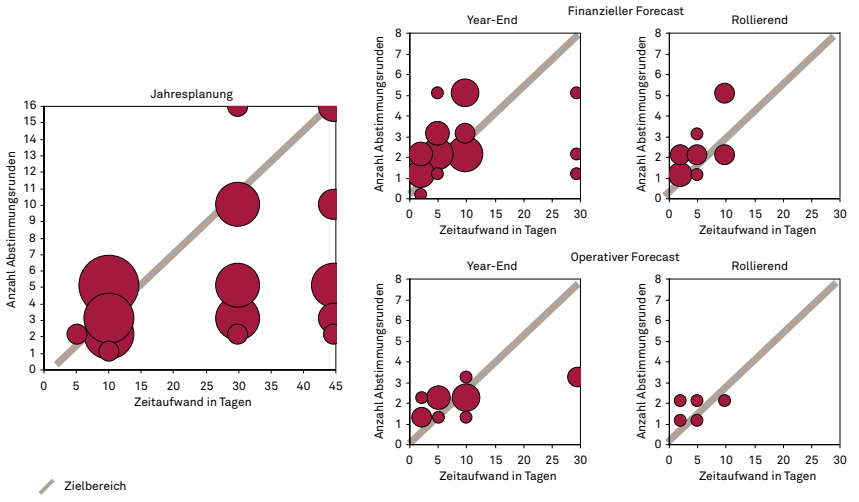
Für die Jahresplanung zeigt sich ein direkter Zusammenhang zwischen Detailgrad und vermeidbarem Planungsaufwand. Beim finanziellen und operativen Forecast kann dieser Zusammenhang lediglich im Hinblick auf den rollierenden Forecast bestätigt werden. Da die übliche Prognose oft durch ein lineares Fortschreiben der Ist-Zahlen und einer Einschätzung zur Plan-Erreichung erfolgt, ist der Detailgrad hier ohne Einfluss auf den Aufwand.

Wie Bild 13 deutlich macht, kann der Zusammenhang zwischen der Anzahl der Abstimmungsrunden und dem vermeidbaren Planungsaufwand für alle betrachteten Planungsarten bestätigt werden.

[8] Abstimmungen, die nur zur Fehlerbehebung und Klärung von Unklarheiten dienen und nicht für die inhaltliche Auseinandersetzung zwischen den Hierarchieebenen benötigt werden.
[9] Unnötige Details, die nicht auf die Komplexität des Geschäftsmodells zurückzuführen sind.

Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung nehmen die Iterationen zu.

Bild 13: Zeitaufwand der Planung zu Anzahl Abstimmungsrunden

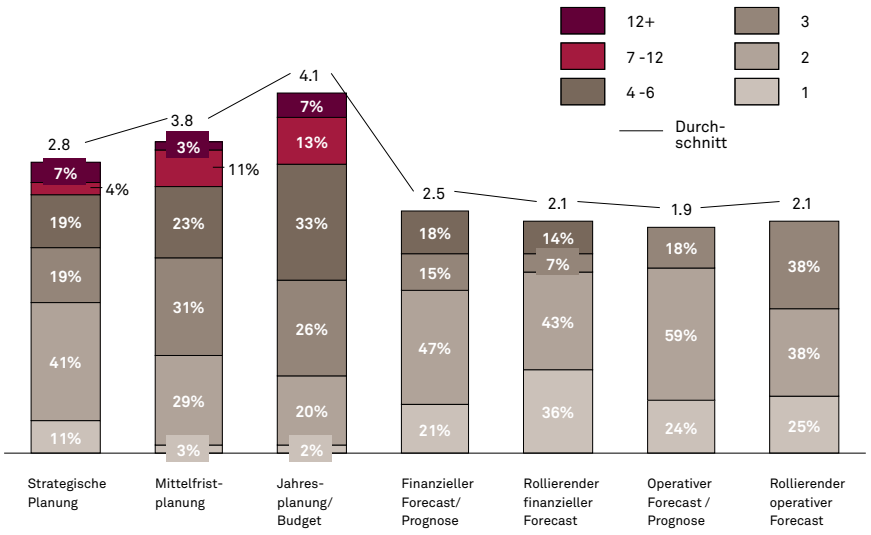


Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Vor allem bei der Mittelfrist- und Jahresplanung, aber auch bei der strategischen Planung gibt es in zahlreichen Unternehmen eine hohe Zahl von Iterationen, d. h. von Abstimmungen, die zwischen verschiedenen Hierarchiestufen erfolgen, bis eine realistische Planung erreicht ist. Auch finanzielle Prognosen erfordern im Vergleich zu operativen Prognosen eine hohe Zahl von Abstimmungsrunden.

In den Prognosen sind die Iterationen geringer, aber immer noch auf einem sehr hohen Level.

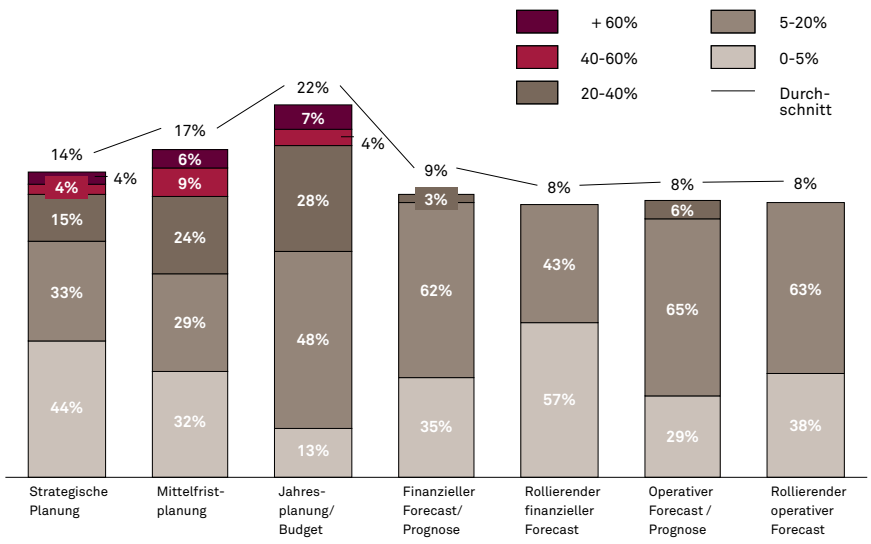
Bild 14: Anzahl an Abstimmungsrunden/Iterationen je Planungsart



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Von der strategischen Planung über die Mittelfrist- zur Jahresplanung nimmt auch der vermeidbare Aufwand zu.

Bild 15: Anteil vermeidbarer Aufwand je Planungsart



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Betrachtet man den vermeidbaren Aufwand, der durch unnötige Abstimmungen und unnötigen Detailgrad entsteht, so zeigt er sich in vielen Unternehmen vor allem bei der strategischen Planung sowie der Mittelfrist- und Jahresplanung. Bei letzterer tritt er am stärksten auf; mit einem Anteil von durchschnittlich 22 Prozent.

5.2. Hypothese 2: Die Bekanntheit der Treiber verringert den Detailgrad in der Breite

Schlagzeilen & Kernsätze

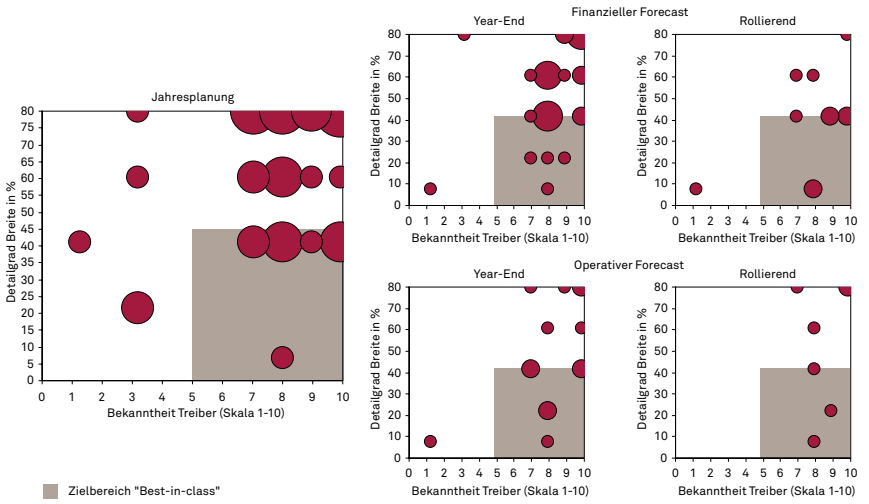
- Unternehmen, die ihre Treiber gut kennen, senken den Planungsaufwand und erreichen einen hohen Wirkungsgrad.
- Durch den Einsatz von treiberbasierten Planungsmodellen lässt sich der Detailgrad deutlich reduzieren.

Unternehmen, die ihre Treiber gut kennen, senken den Planungsaufwand und erreichen einen hohen Wirkungsgrad.

Bei einer hohen Kenntnis der Treiber erreichen Unternehmen einen geringen Planungsaufwand und dadurch einen verbesserten Wirkungsgrad ihrer Planung. Die untenstehende Grafik macht dies deutlich: Unternehmen, die die Hypothese bestätigen, finden sich im Zielbereich unten rechts. Da diese Unternehmen mit einem geringeren Detailgrad in der Breite planen, ist ihr Planungsaufwand niedriger, wie schon in Hypothese 1 belegt wurde. Die Unternehmen rechts unten sind daher für diese Hypothese als „Best-in-class“ (vgl. Kapitel 3) zu sehen.

Durch den Einsatz von treiberbasierten Planungsmodellen lässt sich der Detailgrad deutlich reduzieren.

Bild 16: Bekanntheit der Treiber (Skala 1 bis 10) zu Detailgrad der Planung (Breite)[10] in Prozent



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Andere Unternehmen setzen zwar gleiche Planungsarten ein, doch gelingt es ihnen nicht, die Planung effizienter zu gestalten. Hierzu müssten sie den Fokus verstärkt auf erfolgskritische Bereiche setzen und die Informationen in den Nebenbereichen weniger detailliert ausführen. Reduzieren lässt sich der Detailgrad außerdem durch den Einsatz von treiberbasierten Planungsmodellen, wodurch sich gleichzeitig die Verknüpfung und Abstimmung von Planungsarten verbessern lässt.

Weitere Anregungen zur Optimierung der Planung finden sich in der Maturity-Matrix im Anhang.

[10] Bezogen auf Detaillierung von Informationen und zu planenden Positionen, vergleiche auch Definition auf Seite 15

5.3. Hypothese 3: Die Einbeziehung von Treibern führt zu weniger Abstimmungsrunden und weniger vermeidbarem Aufwand

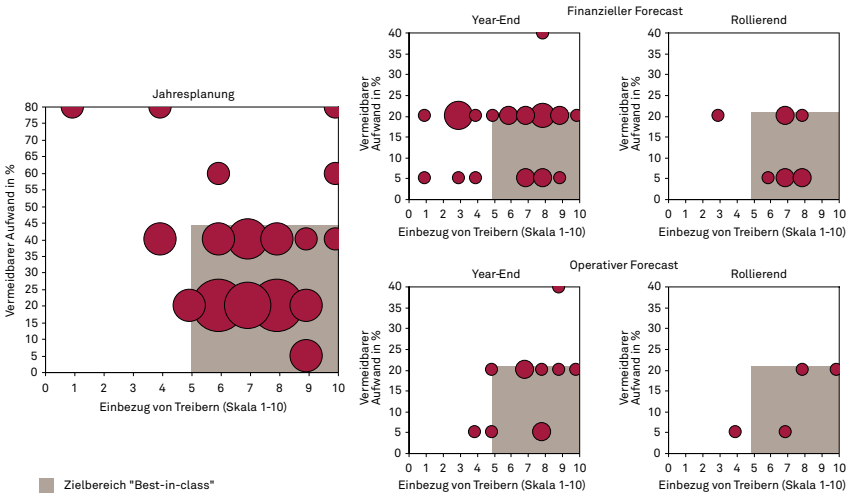
Schlagzeilen & Kernsätze

- Der Einsatz von Treibern verringert die Komplexität einer Planung. Dies haben viele Unternehmen schon erkannt.
- Den Nutzen von Treibern für die verschiedenen Planungsarten schätzen Unternehmen vor allem bei der strategischen, der Mittelfrist- und der Jahresplanung sehr hoch ein.
- Der Nutzen von Treibern für das Erreichen bestimmter Planungsziele wird durchweg als sehr hoch bewertet; am höchsten wird der Nutzen für Planungssimulationen, Steuerungsrelevanz und Prognosefähigkeit eingeschätzt.

Der Einsatz von Treibern verringert die Komplexität einer Planung. Dies haben viele Unternehmen schon erkannt.

Bei den meisten Planungsarten lassen sich der vermeidbare Aufwand und die Zahl der Iterationen auf niedrigem Niveau halten, wenn Treiber in die Planung einbezogen werden. Dies macht Bild 17 unten durch die Konzentration im Bereich rechts unten deutlich. Damit wird auch die dritte Hypothese unserer Studie zum größten Teil bestätigt.

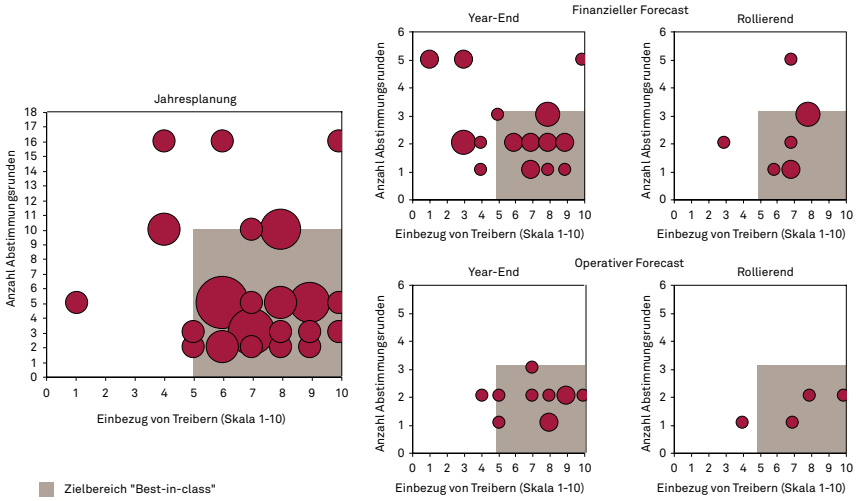
Bild 17: Einbeziehung von Treibern (Skala von 1 bis 10) zu vermeidbarem Aufwand in Prozent



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Damit wird auch bestätigt, dass der konsequente Einsatz von Treibern die Komplexität einer Planung reduzieren und den Gesamtaufwand verringern kann.

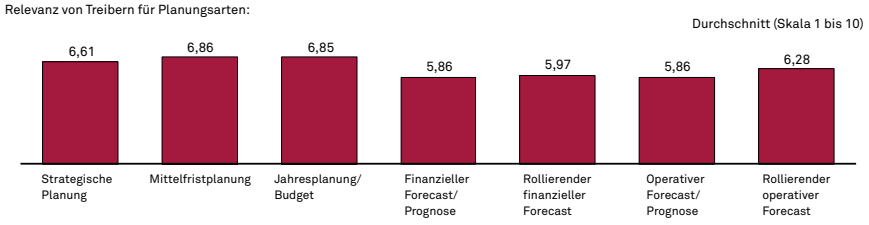
Bild 18: Einbeziehung von Treibern (Skala von 1 bis 10) im Verhältnis zur Anzahl der Abstimmungsrunden



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Den Nutzen von Treibern für die verschiedenen Planungsarten schätzen Unternehmen vor allem bei der strategischen-, der Mittelfrist- und der Jahresplanung sehr hoch ein.

Bild 19: Relevanz von Treibern für verschiedene Planungsarten



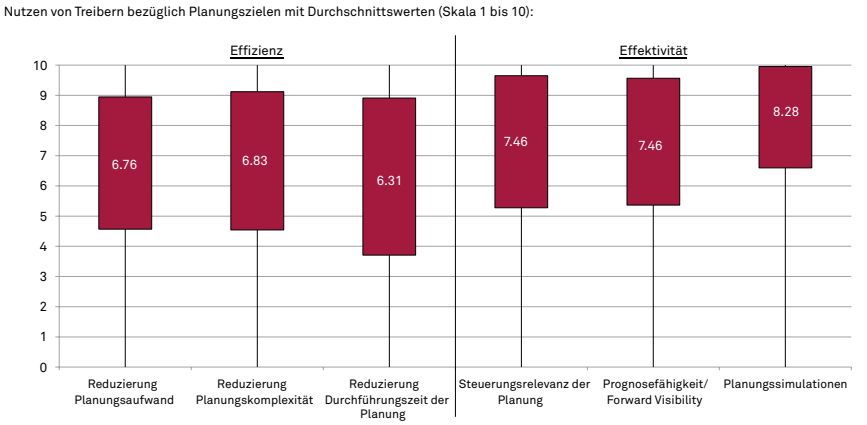
Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Befragt nach Relevanz von Treibern für die einzelnen Planungsarten, nannten die an der Studie beteiligten Unternehmen vor allem die strategische Planung, die Mittelfrist- und die Jahresplanung. Auf einer Skala von 1 bis 10 erhielten diese die höchsten Werte. Die Unternehmen erkennen den hohen Nutzen, den Treiber für die Reduzierung von Aufwand und Komplexität haben (siehe Bild 20 in Kapitel 5.4).

Der Nutzen von Treibern für das Erreichen bestimmter Planungsziele wird durchweg als sehr hoch bewertet; am höchsten wird der Nutzen für Planungssimulationen, Steuerungsrelevanz und Prognosefähigkeit eingeschätzt.

5.4. Nutzen von Treibern in der Planung

Bild 20: Nutzen von Treibern für Effizienz und Effektivität



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Treiber in der Planung sind als Kriterium sowohl für die Effektivität als auch für die Effizienz zu sehen: Sie unterstützen Entscheidungsprozesse und verstärken die Ausrichtung am Geschäftsmodell; gleichzeitig helfen sie bei der Verknüpfung der eingesetzten Planungsarten. Der Nutzen von Treibern zum Erreichen von bestimmten Planungszielen wurde bei der Befragung der Unternehmen durchweg als sehr hoch bewertet, vor allem im Hinblick auf Steuerungsrelevanz, Prognosefähigkeit und die Unterstützung von Planungssimulationen. Mit einem Wert von durchschnittlich 8.28 wurde der Nutzen für Planungssimulationen am höchsten eingestuft.

DEV
PRO
ADM

6. Treiber-Benchmark

6.1. Analyse der Treiber

Schlagzeilen & Kernsätze

- Personal und Personalkosten haben für alle Branchen einen hohen Stellenwert als Treiber.
- Der Absatzmarkt ist Top-Treiber für die Automobil- und Chemie-Branche.

Einer der Schwerpunkte der Studie war die Ermittlung der Top-Treiber in unterschiedlichen Branchen. Bild 21 zeigt die Top-Treiber für die Branchen Automobil, Bau, Chemie, Dienstleistung, Industrie, Lebensmittel, Pharma und Versorgung.

Zusätzlich zu der Brancheneinteilung können die Treiber nach vier Dimensionen bewertet werden:

- Kosten, **Finanzen** bzw. Finanzierung beschreibend
- durch **Kunden** bzw. Markt getrieben
- von Partner und **Lieferanten** abhängig
- Prozesse wie Produktion, Forschung und Logistik beeinflussend.

Personal und Personalkosten haben für alle Branchen einen hohen Stellenwert als Treiber.

Es fällt auf, dass in jeder Branche Personal und Personalkosten einen sehr hohen Stellenwert einnehmen. Der Top-Treiber für die Branchen Automobil und Chemie ist der Absatzmarkt (Marktanteile bzw. Share of wallet). In den Branchen Dienstleistung und Industrie stehen die Personalkosten an erster Stelle. Rohstoffkosten und Absatzmarkt stellen die wichtigsten Treiber für die Lebensmittelbranche dar; für die Versorgungsindustrie sind es die CO_2-Preise, Energiekosten und Investitionstätigkeiten.

Der Absatzmarkt ist Top-Treiber für die Automobil- und Chemie-Branche.

Bild 21: Treiber nach Branchen*

Automobil	Bau	Chemie	Dienstleistung
• Finanzierung / Investitionstätigkeit • Ölpreis / Rohstoffkosten • Personalkosten • Absatzmarkt • Image und Bekanntheit • Kundenzufriedenheit • Marktanteil • Subunternehmen • Kapazität und Auslastung • Neue Produkte und Technologien	• Kapitalverfügbarkeit • Logistik-, Material- und Rohstoffkosten • Absatzmarkt • Verfügbarkeit Subunternehmen • Kapazitätsauslastung • Verfügbarkeit Material • Neue Produkte und Technologien • Politische/Gesetzliche Rahmenbedingungen • Standort	• Forderungsentwicklung • Liquidität • Personal-, Prozess- und Rohstoffkosten • Absatzmarkt • Kunden-Liquidität • Bestandsentwicklung • Kapazitätsauslastung • Produktentwicklung • Produktivitätsgrad	• Rohstoff-, IT- und Personalkosten • Fremdkapitalkosten • Mietpreisentwicklung • Umsatz • Absatzmarkt • Entwicklung Lieferantenstruktur • Kapazitätsauslastung • Politische/Gesetzliche Rahmenbedingungen • Verfügbarkeit von Fachkräften
Industrie	**Lebensmittel**	**Pharma**	**Versorgung**
• Energie-, Rohstoff-, Import- und Personalkosten • Investitionstätigkeiten • Absatzmarkt / Marktpotenzial • Neue Produkte und Technologien • Politische/Gesetzliche Rahmenbedingungen • Produktionskapazität • Rationalisierung • Regulierungsdichte • Verfügbarkeit von Fachkräften	• Eigenkapital / Cashflow • Einkaufspreise Handelsware • Forderungsmanagement • Kostenstruktur • Absatzmarkt / Kundenstruktur • Bevölkerungswachstum • Markenbedeutung • Marketingaktivitäten • Lagerreichweite • Neue Produkte und Technologien	• Material-, Rohstoff- und Personalkosten • Absatzmarkt • Entwicklung Gesundheitsmarkt • Marktanteil • Marktmengenwachstum • Maßnahmen Wettbewerber • Erfolge in der klinischen Entwicklung • Kooperation • Patientenrekrutierung (klinische Studien)	• CO_2-Preise • Energie-, Material- und Personalkosten • Investitionstätigkeiten • Öffentliche Zuschüsse • Absatzmarkt • Einsatz von Marketinginstrumenten • Energienachfrage • Neue Produkte und Technologien • Staatliche Preisbeeinflussung

*Quelle: Angaben der Studienteilnehmer

Copyright © 2010 Capgemini Consulting

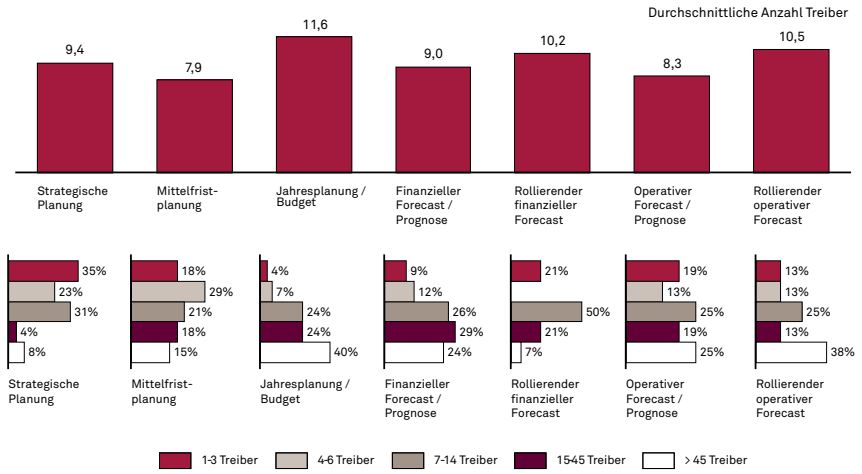
6.2. Anzahl

Schlagzeilen & Kernsätze

- Im Durchschnitt gibt es pro Unternehmen acht bis zwölf Treiber.

Im Durchschnitt gibt es pro Unternehmen acht bis zwölf Treiber.

Bild 22: Anzahl an Treibern je Planungsart



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Im Durchschnitt verwenden die Unternehmen acht bis zwölf Treiber, je nach Planungsart, wobei die individuelle Zahl stark schwankt: zwischen einem bis drei Treibern und 15 bis 45 Treibern. Die Anzahl der Treiber hängt unter anderem von der Planungskomplexität und dem Reifegrad der Planung ab.

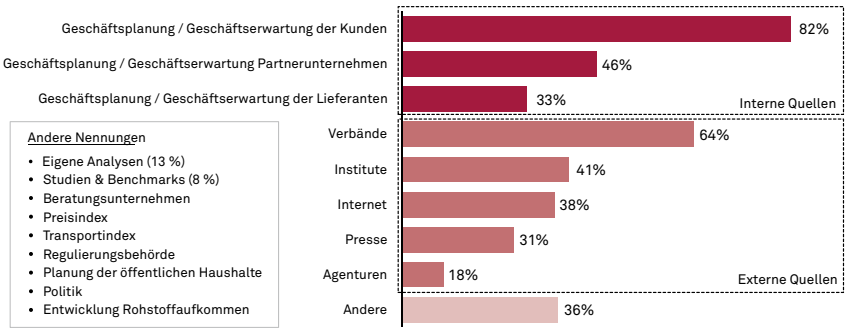
6.3. Datenquellen

Schlagzeilen & Kernsätze

- Die meisten Unternehmen (62 Prozent) nutzen drei oder vier verschiedene Datenquellen, um ihre Treiber zu verifizieren.

Als Datenquelle für die im Unternehmen verwendeten Treiber greifen Unternehmen vielfach auf die Geschäftsplanung von wichtigen Stakeholdern wie Kunden, Partnerunternehmen und Lieferanten zurück. Sie ziehen somit häufig interne Quellen zu Hilfe, wenn sie die Ausprägung zentraler Treiber erfahren wollen. Auch bei externen Quellen zeigt sich ein breites Spektrum an Datenquellen. Bemerkenswert, dass oft auch kostenpflichtige Quellen wie Forschungsinstitute und Agenturen genutzt werden.

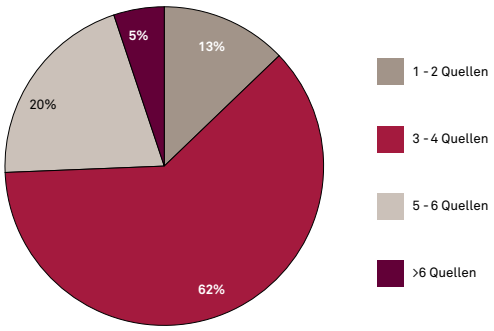
Bild 23: Datenquellen für die Ausprägung von Treibern



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

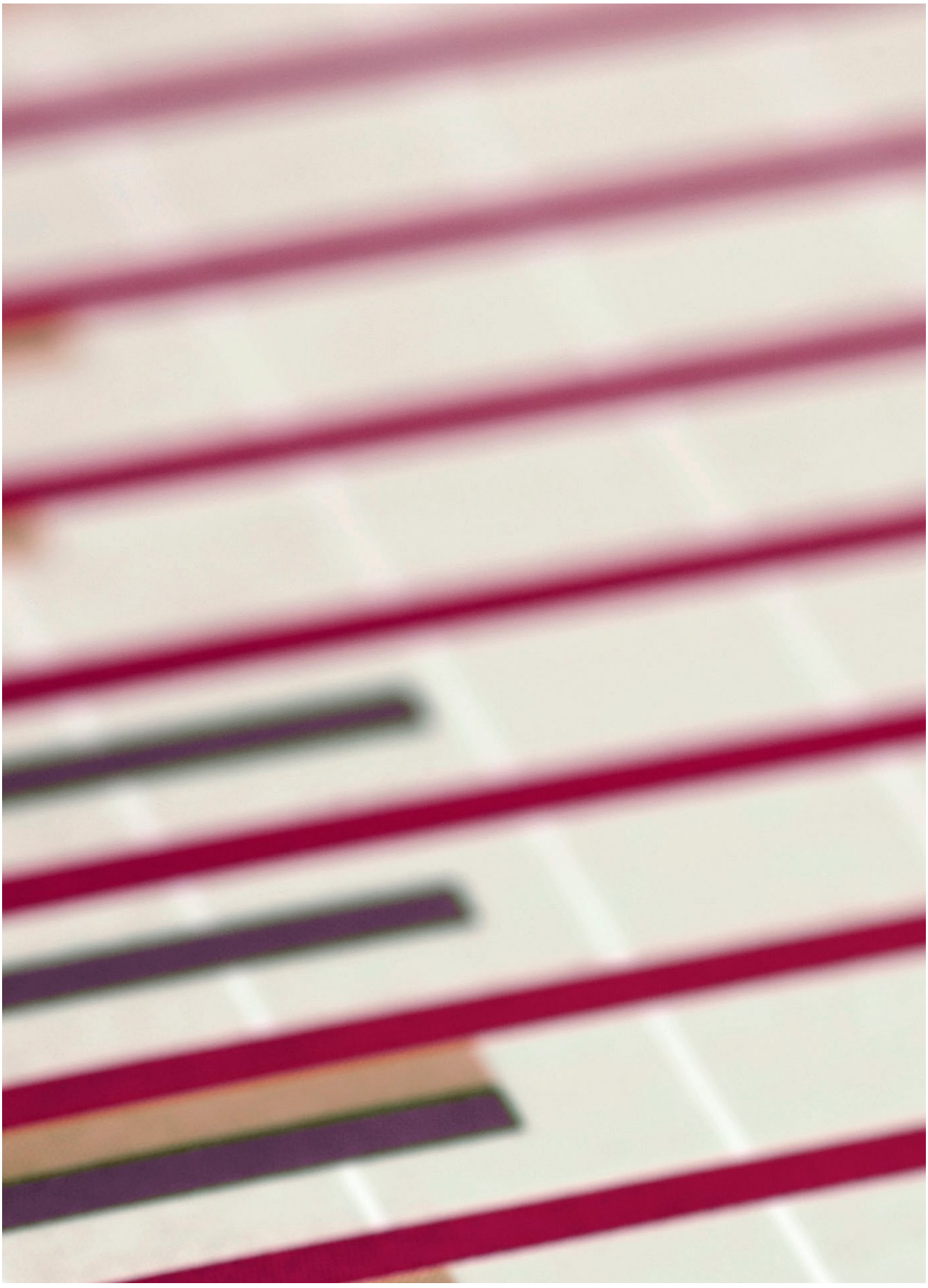
Die meisten Unternehmen (62 Prozent) nutzen drei oder vier verschiedene Datenquellen, um ihre Treiber zu verifizieren.

Bild 24: Anzahl verschiedener Datenquellen für Ausprägungen von Unternehmenstreibern



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Die Studie hat ergeben, dass nur 13 Prozent der befragten Unternehmen ein bis zwei verschiedene Quellen verwenden. Die große Mehrheit, nämlich 62 Prozent, bevorzugt drei bis vier verschiedene Datenlieferanten. Damit nutzen 75 Prozent aller befragten Firmen maximal vier verschiedene Datenquellen. Rund 20 Prozent der Unternehmen beziehen ihre Treiberdaten sogar aus fünf oder gar sechs Quellen, aber nur 5 Prozent bedienen sich aus noch mehr Datenquellen.



7. Praktische Ansatzpunkte zur Realisierung einer treiberbasierten Planung

7.1. Integration von Treibern und KPIs

Schlagzeilen & Kernsätze

- Es ist sinnvoll, ein KPI-System (Key Performance Indicator) zu schaffen, das auf Unternehmenstreiber ausgerichtet ist, und KPIs zu definieren, die die Wirkungskette eines Treibers auf den Top-KPI quantitativ beschreiben.
- EBIT und Cashflow sind zurzeit die wichtigsten Kennzahlen, nach denen Unternehmen gesteuert werden.
- Durch Einbeziehung der Treiber in alle Planungsinstrumente lässt sich deren Auswirkung auf den Gesamterfolg kontinuierlich und präzise überwachen.

Es ist sinnvoll, ein KPI-System zu schaffen, das auf Unternehmenstreiber ausgerichtet ist, und KPIs zu definieren, die die Wirkungskette eines Treibers auf den Top-KPI quantitativ beschreiben.

Eine direkte Verknüpfung von Treibern mit dem Unternehmenserfolg (gemessen in bestimmten Erfolgs-KPIs) ist oft schwierig, da die Geschäftsmodelle sehr individuell sind und der Wertbeitrag eines einzelnen Treibers kaum isoliert quantifiziert werden kann.

Es ist deswegen sinnvoll, KPIs zu definieren, die die Wirkungskette eines Treibers auf den Top-KPI wie z. B. „Rendite" quantitativ beschreiben. Wenn die so definierten KPIs auf die Geschäftsbereiche des Unternehmens bzw. auf die Wertschöpfungskette heruntergebrochen werden, entsteht ein KPI-System, das auf Unternehmenstreiber ausgerichtet ist und die Unternehmens- bzw. Wertschöpfungsstruktur wiedergibt.

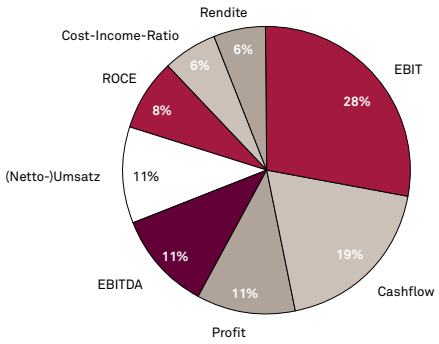
Durch Einbeziehung der Treiber in alle Planungsarten lässt sich deren Auswirkung auf den Gesamterfolg kontinuierlich und präzise überwachen.

Mit einem solchen KPI-System lassen sich – relativ einfach – Verantwortlichkeiten für eine kontinuierliche Überwachung der Auswirkungen definieren, die sich aus der Veränderung von Treibern ergeben. Diese Überwachung wird dadurch realisiert, dass Treiber in Planung, Forecast, Ist-basierte Berichts- und Kontrollsysteme sowie Szenarien-Evaluierungen einbezogen werden. Durch das Kennzahlensystem lässt sich dann mit allen Planungsinstrumenten die Auswirkung auf den Gesamterfolg beobachten.

Die befragten Unternehmen haben ihre Top-KPIs wie folgt angegeben:

EBIT und Cashflow sind zurzeit die wichtigsten Kennzahlen, nach denen Unternehmen gesteuert werden.

Bild 25: Die wichtigsten Kennzahlen, nach denen Unternehmen gesteuert werden



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

7.2. Die Integration von Treibern in Berichterstattungs- und Planungsinstrumente verbessert die gesamte Planung

Schlagzeilen & Kernsätze

- Unternehmenstreiber sollten ein wesentliches Bindeglied zwischen den diversen Berichterstattungs- sowie Planungsinstrumenten bilden.
- Treiberbasierte KPIs müssen im Umfang der Ist-Meldung verankert werden.
- Ein effektiver Entscheidungssupport wird nur dann erreicht, wenn alle Elemente der Forward Visibility gemeinsam genutzt werden.
- Im Rahmen der strategischen Planung müssen Ziele und Unterziele, z. B. für einzelne Unternehmensbereiche, Produktgruppen oder Regionen konkret und detailliert als Vorgaben für weitere Planungsarten beschrieben werden; externe Erfolgschancen und Risiken sind in die Planungsprämissen aufzunehmen.
- Die Jahresplanung (Budgetierung) muss die Frage beantworten, wie die Vorgaben der Strategie möglichst exakt erfüllt werden können. Sinnvollerweise geht die Jahresplanung etwas detaillierter auf Kosten, Erlöse, Cashflow und Working Capital ein. Wesentliche Einflussfaktoren sind als Planungsannahmen zu berücksichtigen, wobei die treiberbasierten Ziele praktisch die Top-KPIs bilden sollten.
- Der rollierende Forecast muss gezielt auf entscheidende Indikatoren eingehen und möglichst an die Budgetierung anknüpfen.
- Durch einen operativen rollierenden Forecast können operative Fokus-Themen wie Auftragseingang und Sondermaßnahmen gezielt überwacht werden, ohne dass die regulären Planungsarten überladen werden.

In diesem Kapitel werden konkrete Vorschläge für die Berichterstattung und die verschiedenen Planungsarten gemacht, durch die sich die Erkenntnisse aus der Studie für eine Verbesserung von Planung und Integrität nutzen lassen.

Ein effektiver Entscheidungssupport wird nur dann erreicht, wenn alle Elemente der Forward Visibility gemeinsam genutzt werden.

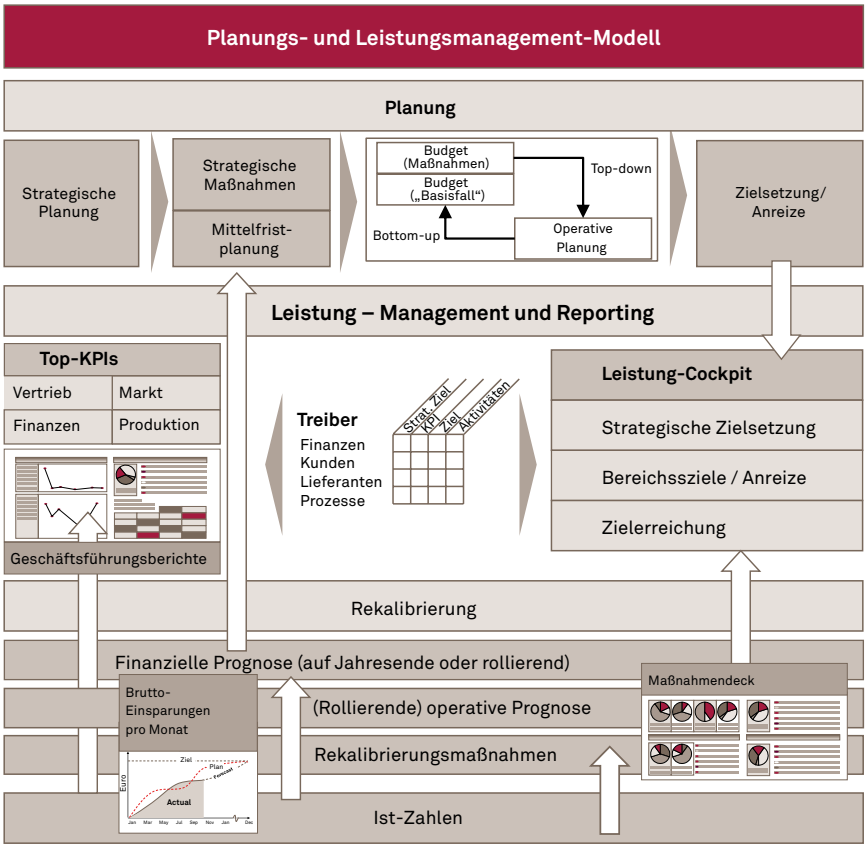
Will ein Unternehmen den Herausforderungen erfolgreich begegnen, dann müssen seine Instrumente für eine funktionierende Forward Visibility prinzipiell Folgendes leisten:

1. eine kontinuierliche **Überwachung**
2. eine kurzfristige **Bewertung** von **wesentlichen** unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren und -chancen, Risiken und Kosten **(Treiber)**
3. eine Unterstützung **der Entscheidungsfindung** durch **Szenarien**-Evaluierung.

Elemente der Forward Visibility tragen **nur gemeinsam** zu einem effektiven Entscheidungssupport bei; sie müssen daher miteinander verknüpft sein. Ein ganzheitliches Performance Management und ein Planungsmodell können zum Beispiel die Integration diverser Steuerungs- und Planungsinstrumente unterstützen.

Unternehmenstreiber sollten ein wesentliches Bindeglied zwischen den diversen Berichterstattungs- sowie Planungsinstrumenten bilden.

Bild 26: Beispiel eines Planungs- und Leistungsmanagement-Modells



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Unternehmenstreiber sollten ein wesentliches Bindeglied zwischen den diversen Berichterstattungs- sowie Planungsinstrumenten bilden. Diese Instrumente schaffen eine Basis für die Bewertung der Unternehmungslage und für die Evaluierung möglicher Geschäftsentwicklungsszenarien. Sie erlauben damit ein integriertes und gesamtheitliches Bild des Unternehmens. Dazu müssen die konkreten Ausprägungen der Treiber systematisch mithilfe der genannten Instrumente

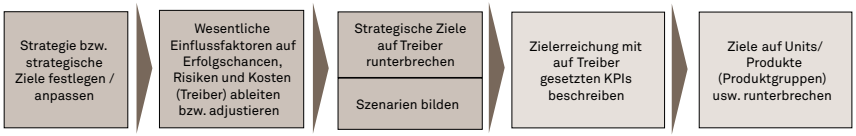
beobachtet und in die Planung einbezogen werden. Über das KPI-System zeigt sich somit auch die Auswirkung auf die gesamte Unternehmensperformance.

Treiberbasierte KPIs müssen im Umfang der Ist-Meldung verankert werden.

- **Ist-Reporting** – eine detaillierte Sicht auf das Unternehmensgeschehen zu einem Stichtag. Zur Sicherstellung einer umfassenden Darstellung und Integration in andere Überwachungs- und Planungsinstrumente müssen die treiberbasierten KPIs in den Umfang der Ist-Meldung verankert werden. Üblich ist die Berichterstattung zum Jahres- und am Quartalsende. Am Jahresende ergibt sich der größte Umfang, da der Bericht alle durch Gesetzgeber und Regulatoren geforderten statistischen Informationen enthält. Am Quartalsende ist der Umfang etwas reduziert, vor allem in Bezug auf die statistischen Angaben. Eine **Ist-Meldung** in anderen Monaten als zum Jahres- oder Quartalsabschluss ist oft mit einem stark **reduzierten** Umfang sinnvoll, insbesondere bei größeren und vor allem in **dynamischen** Märkten agierenden Unternehmen.
- Eine monatliche Ist-Datenmeldung („Flash“) mit einem sehr begrenzten und **auf Treiber fokussierten** Informationsumfang ist für ein schnelles Handeln des Managements zu empfehlen. Zur Sicherstellung der Kosten-Nutzen-Balance muss die Meldung nur wenige Kennzahlen enthalten, aber deutlich früher als eine normale Meldung verfügbar sein. Sinnvoll ist eine Bereitstellung bis zum zweiten Arbeitstag des Folgemonats. Der Einsatz von Flashs ist vor allem auch im Fall einer fehlenden monatlichen Berichterstattung zu empfehlen.
- **Die strategische Planung** setzt Ziele und identifiziert wesentliche Einflussfaktoren **(Treiber)**. Diese Treiber, die Chancen und Risiken darstellen können, sind sowohl im Unternehmen (Beispiel: Fluktuationsrate wichtiger Mitarbeiter) als auch außerhalb (Beispiel: Marktsituation) zu finden. Als Reaktion auf diese Treiber lassen sich untergeordnete Ziele konkretisieren – also Ziele, die in Zusammenhang mit bestimmten Treibern gebracht werden können. Durch ein Management dieser „Unterziele“ können Risiken vermieden und Chancen ergriffen werden. Dazu werden die Ziele und Unterziele für einzelne Unternehmensbereiche, Produktgruppen / Produkte, Regionen usw. detailliert und als Vorgaben, z. B. für die Jahresplanung, weitergegeben bzw. im Planungsmodell verankert. Aktuelle Ist-Daten sowie der (rollierende) Forecast bilden eine Informationsgrundlage zur Bewertung und für den Ausblick auf die Unternehmenstreiber. Externe Erfolgschancen und Risiken werden darüber hinaus in den Planungsprämissen und -annahmen beschrieben und als Rahmenbedingungen für nachfolgende Planungsstufen vorgegeben.

Im Rahmen der strategischen Planung müssen Ziele und Unterziele, z. B. für einzelne Unternehmensbereiche, Produktgruppen oder Regionen konkret und detailliert als Vorgaben für weitere Planungsarten beschrieben werden; externe Erfolgschancen und Risiken sind in die Planungsprämissen aufzunehmen.

Bild 27: Strategische Planung



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

- Wie schon erwähnt, wird die Strategie im Rahmen einer Mittelfristplanung in Unternehmen üblicherweise auf drei bis fünf Jahre ausgelegt und mithilfe des Mittelfristplanungsprozesses im Gesamtunternehmen kommuniziert und reflektiert. Die Informationsstruktur der Mittelfristplanung wird deshalb an den im Unternehmen aufgesetzten Ist- bzw. Planstrukturen ausgerichtet. Der Umfang in Tiefe (Region, Bereiche oder Einheiten) und Breite (Kosten- oder Umsatzarten) sollte vor allem in den nicht treibenden Bereichen gegenüber dem Ist- und Jahresplan deutlich reduziert werden.

Die Jahresplanung (Budgetierung) muss dann die Frage beantworten, wie die Vorgaben der Strategie möglichst exakt erfüllt werden können. Wesentliche Einflussfaktoren auf die Treiber sind als Planungsannahmen zu berücksichtigen, wobei die treiberbasierten Ziele praktisch die Top-KPIs bilden sollten.

- Die Jahresplanung (Budgetierung) muss die Frage beantworten, wie man die Vorgaben der Strategie im betreffenden Jahr möglichst exakt erfüllen will. Außerdem leitet sich die Zielvereinbarung des Managements unterschiedlicher Level im Unternehmen häufig aus der Jahresplanung ab. Daher ist es sinnvoll, wenn die Jahresplanung in einem etwas detaillierteren Umfang auf die Planung von Kosten und Erlösen, Cashflow, Working Capital usw. eingeht. Dabei sollte der Aufwand für Abstimmungen dem nötigen Aufwand der Zielvereinbarung und Steuerung gerecht werden. Für eine angemessene Fokussierung sollten die wesentlichen Einflussfaktoren als Planungsannahmen in der Planung berücksichtigt werden. Die treiberbasierten Ziele bilden praktisch die Top-KPIs und ergeben somit den Rahmen für die Planung von einzelnen Unternehmensbereichen, Produktgruppen oder Produkten, Regionen usw.Eine Planung in einem Detailgrad wie im Ist-Reporting treibt den Aufwand signifikant nach oben. Ob dies zur Aussagekraft der Planung beiträgt, ist dagegen höchst fraglich. Als sinnvoller Trade-off kann jedoch eine detailliertere Planung in den Fokusbereichen empfohlen werden.

- Der finanzielle Forecast (Year-End Likely) ist ein Instrument zur Kontrolle der geplanten Jahresziele und der Dokumentation von Abweichungen. Daher sollte sich der Umfang der Information in Breite und Tiefe weitgehend nach dem Umfang des Budgets bzw. der Jahresplanung richten. Die eventuell eingeleiteten Nachkalibrierungsmaßnahmen sowie zu erwartenden Effekte sind ebenfalls in der Prognose festzuhalten und im Hinblick auf die beeinflussten Treiber zu dokumentieren. Die treiberbasierten KPIs, die in der Ist-Berichterstattung verankert sind, zeigen potenziell Auswirkungen auf Maßnahmen, die zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen sollen. Sie verhelfen darüber hinaus zu einer einfacheren und nachhaltigeren Kontrolle von Nachkalibrierungsmaßnahmen.

Der rollierende Forecast muss gezielt auf entscheidende Indikatoren eingehen und möglichst die Budgetierung dabei unterstützen.

- Der rollierende Forecast soll den Überwachungshorizont erweitern und dazu beitragen, die **wichtigsten** Indikatoren kontinuierlich und langfristig zu überwachen. Nur so lassen sich diese Indikatoren richtig beurteilen, um ggf. Gegenmaßnahmen abzuleiten, wenn die zu erwartenden Ergebnisse dies erfordern. Der rollierende Forecast muss daher gezielt auf entscheidende Indikatoren eingehen, wenn Unternehmen kontinuierlich fokussierte Aufmerksamkeit und Nachkalibrierung erreichen wollen. Eine Anknüpfung des Forecasts an die Budgetierung ist ebenfalls sinnvoll und trägt dank der längerfristigen Bewertung zur Reduzierung des Planungsaufwandes bei.

Durch einen operativen rollierenden Forecast können operative Fokus-Themen wie Auftragseingang und Sondermaßnahmen gezielt überwacht werden, ohne dass die regulären Planungsarten überladen werden.

- Operative Fokus-Themen, z. B. Auftragseingang, oder Sondermaßnahmen für z. B. Kostenreduzierung und Reorganisation, sollten gesondert überwacht werden, wenn sie kurz- bis mittelfristig ausgelegt sind und eine spezielle Logik in Bezug auf die Informationsstruktur bzw. Detaillierung haben. Durch Einsatz eines operativen (rollierenden) Forecasts können die operativen Fokus-Themen sowie zeitbegrenzte Maßnahmen gezielt überwacht werden, ohne dass in die Logik von regulären Plan- und Prognose-Instrumenten eingegriffen wird. Dadurch werden die regulären Planungsarten nicht überladen und bleiben handhabbar, gleichzeitig bleiben aber aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen im Blick und werden systematisch in die Planung integriert. Falls zeitlich begrenzte Vorfälle und Herausforderungen in der regulären Planung direkt berücksichtigt werden, führt dies nach unserer Erfahrung dazu, dass die Planung immer komplexer wird. Hinterher erfolgt nur selten eine Reduktion auf den ursprünglichen Planungsumfang.

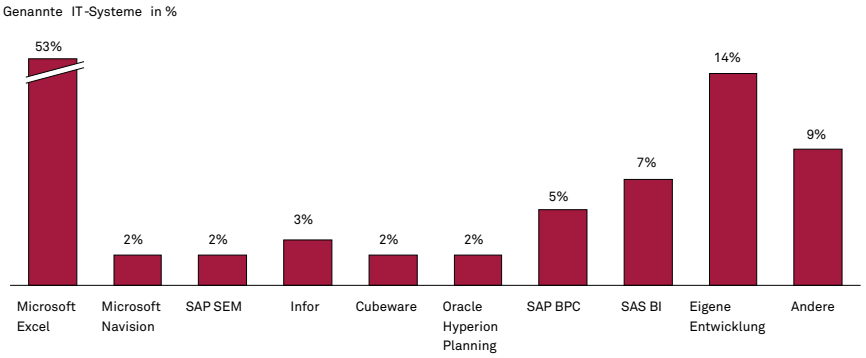
8. IT-Umsetzung

Schlagzeilen & Kernsätze

- Der Einsatz von Treibern unterstützt die Verknüpfung unterschiedlicher Planungsmodelle und Planungsanwendungen. Er führt somit zu einer höheren Akzeptanz und zu einem besseren Verständnis.
- Jedes dritte Unternehmen plant ausschließlich mit Excel, nur neun Prozent setzen ein spezielles System ein.

Wie sieht der aktuelle Stand der IT-Umsetzung für Planung und Budgetierung in den Unternehmen aus? Bild 28 gibt darüber exakt Auskunft.

Bild 28: IT-Systeme



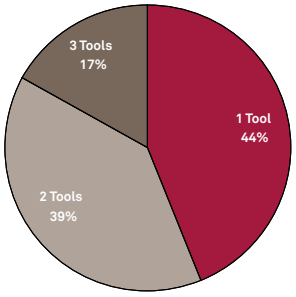
Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Bei der Frage nach der IT-Umsetzung waren Mehrfachnennungen möglich, um auch heterogene Systemlandschaften in den Unternehmen darstellen zu können.

Jedes dritte Unternehmen plant ausschließlich mit Excel, nur neun Prozent setzen ein spezielles System ein.

Bemerkenswert ist, dass 34 Prozent aller Befragten ausschließlich mit Excel planen. Nur 9 Prozent verwenden ausschließlich spezielle Planungswerkzeuge. Die Mehrheit, nämlich 39 Prozent, setzt auf eine Mischung von mindestens zwei verschiedenen Systemen. Bei 17 Prozent der Unternehmen werden für den Planungsprozess sogar drei verschiedene Tools genutzt. Prinzipiell schätzen 76 Prozent der Unternehmen den Aufwand für eine IT-Umsetzung als hoch bis sehr hoch ein.

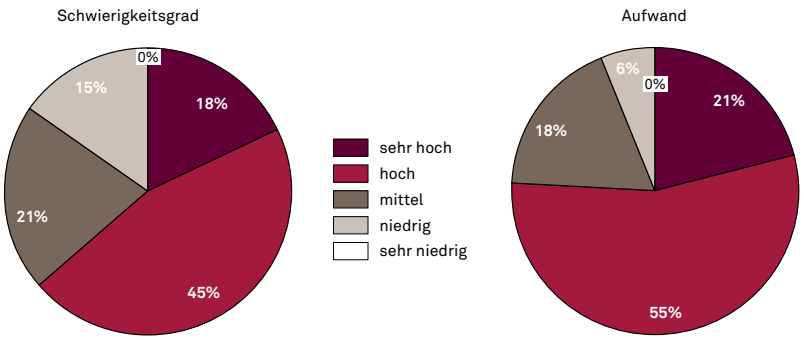
Bild 29: Anzahl Tools in Planungsprozess



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Der breite Einsatz von Microsoft Excel zur Planung ist nicht überraschend: Das Werkzeug gehört zum Standardrepertoire im beruflichen Alltag. Die geringe Zahl von Unternehmen, die ausschließlich ein spezielles Planungswerkzeug einsetzen, ist teilweise darauf zurückzuführen, dass eine vollständige Abbildung des Planungsmodells mit einem einzigen Tool nicht immer möglich ist.

Bild 30: Schwierigkeitsgrad und Aufwand einer IT-Umsetzung



Copyright © 2010 Capgemini Consulting

Der Einsatz von Treibern unterstützt die Verknüpfung unterschiedlicher Planungsmodelle und Planungsanwendungen. Er führt somit zu einer höheren Akzeptanz und zu einem besseren Verständnis.

Gerade Planungsmodelle, die auf wenige zentrale Treiber abstellen, finden in den Unternehmen eine hohe Akzeptanz. Das liegt schlichtweg daran, dass sie auch von Mitarbeitern verstanden werden, die sich nicht überwiegend mit Unternehmensplanung beschäftigen. Außerdem führt der Einsatz solcher Treiber zu einer besseren Integration unterschiedlicher Planungsanwendungen.

Originäre Planungssysteme bieten zum Beispiel die Möglichkeit einfacher Anpassungen – von kleineren Änderungen (Parameter, Treiber etc.) bis zur Einführung neuer Planungsdimensionen. Und sie ermöglichen den Umgang mit Szenarien für die Entscheidungsfindung. Bei entsprechender Umsetzung bilden sie den Planungsprozess transparent und im Hinblick auf eine kontinuierliche Überwachung hinreichend sicher ab. Diese qualitativen Aspekte (Effektivität) münden unmittelbar in das quantitative Argument der Zeitersparnis (Effizienz), so dass sich für diese Systeme oft schnell der Return on Investment zeigen kann.

Im Markt für Business Intelligence (BI) bilden entsprechende Software-Lösungen ein eigenes Segment. Unter den speziellen Tools zur Unternehmensplanung ist SAP – aufgrund der Vormachtstellung am deutschen Markt – das am häufigsten eingesetzte Planungsprodukt. Danach folgen die großen Anbieter aus dem Business-Intelligence-/Corporate-Performance-Management-Umfeld: Hyperion und Cognos. Neben den großen BI-Herstellern, die zum überwiegenden Teil ihr Produktportfolio über Zukäufe um entsprechende Planungsfunktionen ergänzt haben, existiert eine Reihe von Spezialanbietern.

9. Zusammenfassung

In zahlreichen Unternehmen dauert die Planung von Budget und strategischen bzw. operativen Maßnahmen viel zu lange – und das, obwohl seit 2006 eine wachsende Zahl von Mitarbeitern mit der Unternehmensplanung befasst ist. Dieser unbefriedigenden Effizienz steht dann oft auch eine nur schwach ausgeprägte Effektivität gegenüber – sprich: eine begrenzte Forward Visibility.

Fast drei von vier Unternehmen bringen es bei der Betrachtung von Effizienz und Effektivität der Unternehmensplanung bestenfalls auf Standard-Werte (siehe Matrix in Kapitel 3) und nur sehr wenige schaffen es in die „Best-of-class".

Was machen die einen falsch – und die anderen besser?

Unsere Studie hat zunächst deutlich gemacht, dass nicht einmal jedes dritte Unternehmen eine Business-orientierte Planungsart einsetzt, z. B. den rollierenden finanziellen oder operativen Forecast. Die meisten begnügen sich mit einem Jahresbudget oder anderen Standard-Planungsarten. Letztere aber haben, auch das weist die Studie nach, einen auffallenden Makel: Ihr Informationsgehalt ist häufig unnötig aufgebläht, der Detaillierungsgrad geht viel zu stark in Breite und Tiefe. Das typische Ergebnis: Es wird mehr diskutiert, viele Abstimmungsrunden führen zu wachsendem, oft überflüssigem Aufwand.

Demgegenüber sind die Inhalte von Business-orientierten Planungsarten weit stärker auf konkrete Ziele fokussiert und Inhalte konzentrieren sich auf das unbedingt Erforderliche. Das senkt naturgemäß den Abstimmungsbedarf und damit den gesamten Aufwand für die Planung.

Zwei weitere Punkte haben entscheidende Bedeutung für eine sowohl effiziente als auch effektive Unternehmensplanung: 1. die Kenntnis der „Treiber", also der für das Geschäft wichtigen Einflussfaktoren, und 2. die Anwendung von Planungsmodellen, mit denen sich zum Beispiel verschiedene genutzte Planungsarten besser verknüpfen lassen. Das Einbeziehen der Treiber sorgt – quer durch fast alle Planungsarten – dafür, dass der vermeidbare Planungsaufwand und die Zahl der Abstimmungsrunden minimiert werden.

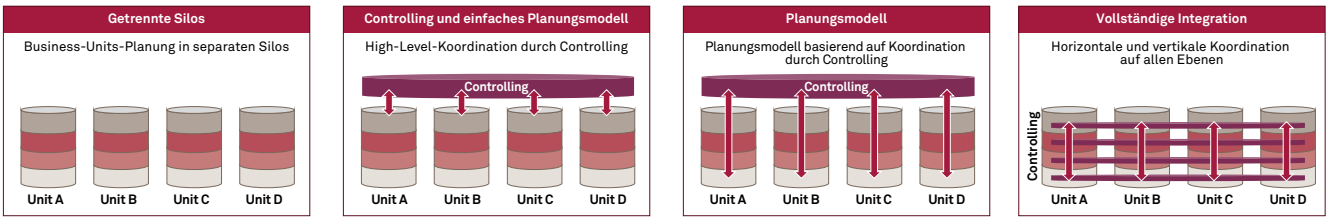
Der Nutzen der Treiber zeigt sich auf vielfache Weise: Entscheidungsprozesse werden ebenso unterstützt wie Planungssimulationen – und Planungsziele lassen sich leichter erreichen. Gelingt es einem Unternehmen, ein auf Unternehmenstreiber ausgerichtetes KPI-System aufzubauen, dann kann sich dies unmittelbar auf den Unternehmenserfolg auswirken: durch klare Definitionen von Verantwortlichkeiten und kontinuierliche Überwachung aller Auswirkungen, die sich durch veränderte Treiber ergeben.

Diese Überwachung ist wesentliches Element einer erfolgsorientierten Forward Visibility. Weitere Instrumente sind ebenso wichtig, etwa zur kurzfristigen Bewertung von unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren oder zur Evaluierung von Szenarien, die Entscheidungsprozesse erleichtern. Entscheidend aber ist immer eine Integration aller Instrumente für die Unternehmensplanung und -steuerung – zum Beispiel in ein ganzheitliches Performance Management. Der sinnvolle Einsatz von geeigneten IT-Systemen tut ein Übriges, um Unternehmensplanung transparent, effizient und letztlich effektiv zu realisieren.

10. Anhang

10.1. Maturity-Matrix

Die Capgemini-Maturity-Matrix stellt dar, wie verschiedene Planungsbereiche verbessert werden können



Szenario-Modellierung			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Grundlegende, manuell erstellte Szenarien zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen.	Szenarioanalysen für die Planung und Business-Case-Berechnungen bei Kapitalentscheidungen.	Szenarioanalysen basierend auf Trendanalysen zur Unterstützung bei Kapitalanlage- und Investitionsentscheidungen.	Weitgehend automatisierte und auf unternehmensweiten Annahmen basierende Szenarioanalysen als Kernbestandteil sämtlicher Planungs- und Entscheidungsprozesse. Analysen ergänzt um Detail- und Notfallpläne für bestimmte Szenarien und Risiken.

Verknüpfung strategischer und operativer Planung			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Strategische Planung umfasst Ziele, Szenarien und Initiativen. Der Planungsprozess bringt eher qualitative Ergebnisse als quantitative Vorgaben. Strategische und operative Planung sind getrennte Prozesse mit beschränkten Verknüpfungen und unterschiedlichen Verantwortlichkeiten.	Bewertung von finanziellen Auswirkungen verschiedener Szenarien auf zentrale Kennzahlen. Strategische Vorgaben für operative Bereiche detailliert, Fokus auf finanzielle Kennzahlen. Kennzahlen definiert, um die Umsetzung von strategischen Initiativen zu überwachen. Mehrfache Top-down- und Bottom-up-Abstimmung.	Balanced Scorecard (oder Vergleichbares) als dynamisches Managementinstrument etabliert. Fokus auf Geschäftstreiber statt rein auf finanzielle Kennzahlen. Rollierende Prognose als Input für strategische Planung. Klare strategische Vorgaben für operative Planung. Klare Top-down-Zielvorgaben und Annahmen, um Bottom-up-Planung zu vereinfachen.	Auswirkungen strategischer Initiativen sind quantifiziert und mit operativer Planung und Geschäftstreibern verknüpft. Fixe Feedbackschleifen in die strategische Planung sind etabliert, um diese anzupassen und „buy-in“ der operativen Einheiten zu erreichen.

Definition von Zielen und Messung der Zielerreichung			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Ziele aus Budget abgeleitet. Ambitionierte Planung wichtiger als Planungsgenauigkeit. Dominanz von finanziellen und vergangenheitsorientierten Kennzahlen.	Boni und Prämien klar mit Zielen verknüpft. Ausgewogenes Zielportfolio finanzieller und nichtfinanzieller Vorgaben und Kennzahlen. Politische Planung dominiert den Performance-Dialog.	Zusätzliche Ziele bezüglich Initiativen und Projekten. Externe Vergleichswerte und operative Messgrößen stellen erreichbare Ziele sicher (Fokus auf Geschäftstreiber statt auf rein finanzielle Kennzahlen). Deutlicher Anteil an zukunftsorientierten Kennzahlen.	Ziele für relative Leistung im Vergleich zu internen und externen Benchmarks (“beat the competition and beat the budget”). Nicht beeinflussbare Faktoren eliminiert (“split luck from effort”).

Finanzielle Planung			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Fokus auf operativem Umsatz in der Gewinn- und Verlustrechnung. Bilanzplanung basierend auf historischen Werten. Controlling verantwortet den Umsatzteil (und direkte Kosten) der GuV-Planung, Buchhaltung verantwortet die GuV ab operativem Gewinn und die Bilanz. Cashflow-Planung durch Debitorenabteilung ohne Abstimmung mit der Bilanzplanung. Ist-Zahlen, Budgetierung und finanzielle Prognose mit nahezu einheitlichem Detailgrad.	Controlling treibt den vollständigen Planungsprozess. Integration zwischen und innerhalb von Bilanz-, GuV- und Cashflowplanung. Detaillierte Betrachtung nur für steuerungsrelevante Information von Budget, Prognose und Mittelfristplanung.	Allgemeines Planungsmodell und Planungsprozesse verknüpfen verschiedene operative Teilpläne und finanzielle Planung. Klare Verantwortlichkeiten bei Geschäftsbereichen und übergeordnete Koordination durch die Controllingabteilung.	Betonung zentraler Geschäftstreiber durch Berücksichtigung im Planungsmodell. Verantwortung für Planungsmodell und jeweilige Treiber bei den operativen Geschäftsbereichen. Szenariomodellierung mit internen und externen Faktoren basierend auf dem Planungsmodell. Planung wird als kontinuierlicher Prozess verstanden und mit der (rollierenden) Prognose verknüpft.

Verkaufsplanung			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Dezentraler bottom-up-getriebener Prozess mit hohem Aufwand. Kurzfristige Änderungen kaum einzubeziehen.	Vereinheitlichter Prozess basierend auf allgemeinen Annahmen. Kontinuierliche Anpassung mithilfe einer rollierenden Prognose.	Gemeinsame Ziele, die auch Produkt-Management, Innovationen und Produktstarts umfassen. Dedizierte Planung für einzelne Marktsegmente (Produkt-Markt-Kapazitäts-Matrix). Kontinuierliche Anpassung mithilfe von Feedbackschleifen in Kosten- und Beschaffungsplanung.	Szenariomodellierung mit internen und externen Parametern. Die Planung umfasst zukunftsorientierte Elemente wie Sales-Funnel (auch in Prognose einbezogen), Marktpotenzialplanung und Verkaufseffektivität.

Funktionale Planung (Produktion, Beschaffung, Support-Funktionen)			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Funktionale Planung basierend auf historischen Werten, in getrennten (funktionalen) Silos, und eigenen Planungsannahmen. Strategische Ziele nicht auf einzelne Funktionen heruntergebrochen. Support-Funktionen planen basierend auf historischen Engpässen.	Produktions- und Beschaffungsplanung mit Verkaufsplanung verknüpft. Fokus auf wichtigste Kostenelemente (übergreifend). Planung der Support-Funktionen beinhaltet geplantes Geschäftswachstum.	Nachfrageplanung heruntergebrochen für die einzelnen Produkte als Startpunkt für funktionale Planung. Funktionale Planung reflektiert End-to-End-Prozess von Verkauf über Produktion bis zur Beschaffung. Regelmäßige Plananpassung und rollierende Prognose mit Fokus auf A-Produkte, um die Kapazitätsauslastung jederzeit zu optimieren.	Planung mit Fokus auf zentrale Geschäftstreiber basierend auf einheitlichem Planungsmodell. Produktions- und Supply-Chain-Planung basierend auf Simulation von unterschiedlichen Kapazitätsauslastungen und Produktzuordnungen. Hohe Beachtung von Effizienz unterschiedlicher Standorte. „Make or Buy“-Entscheidungsrahmenwerk für Produkteinführung, Risikomanagement und Ausgleich von Nachfragespitzen.

Rollierende Prognose			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Rollierende Prognose basierend auf Gewinn- und Verlustrechnung. Hoher Arbeitsaufwand für Geschäftseinheiten und zentrale Controllingfunktion. Starke Bindung an das Budget verhindert eine aussagekräftige Gap-Analyse.	Rollierende Prognose zusätzlich zur Budgetierung als alleinstehendes Instrument etabliert. Controlling verantwortet die rollierende Prognose vollumfänglich. Fokus auf Plananpassung. Analyse von Abweichungen zwischen Ist-Zahlen, Budget und Prognose (Gap-Analyse). Fokus weg von Buchhaltungssicht hin zu Geschäftsentwicklung.	Rollierende Prognose ermöglicht eine deutliche Vereinfachung des Budgetprozesses. Rollierende Prognose als geteilte Verantwortlichkeit von Buchhaltung, Controlling, Produktion und Verkauf, mit klarer Verantwortung für Treiber (Umsatz, Lagerbestand, etc.). Prognosegenauigkeit als Teil des Managementprozesses und Prämierung. Einbezug externer Entwicklungen im Prognoseprozess.	Rollierende Prognose basierend auf zentralen Geschäftstreibern. Prognose ausgelöst von signifikanten internen und externen Veränderungen zusätzlich zu regelmäßigen Prognosen. Operative Reaktionen werden interfunktional koordiniert. Prognosegenauigkeit als Teil der persönlichen Zielvereinbarung.

Ressourcenallokation			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Jährlich verhandelte Budgets basierend auf Bottom-up-Planungen mit zahlreichen Abstimmungsrunden.	Auf ein Kalenderjahr fixierte Top-down-Budgets, an denen sich die einzelnen (bottom-up) Investitionsverpflichtungen orientieren.	Flexible und kontinuierlich angepasste Verteilung von Ressourcen zwischen Standorten, Vertriebs- und Beschaffungskanälen und Marken. Investitionen in Marketing gemäß klaren Bewertungsregeln.	Interner Marktplatz basierend auf Wertbeitrag der Projekte zur Verteilung von Investitionsressourcen (Kapital und Umsatz).

Planungsregeln, -koordination und -kommunikation			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Planungshandbuch für grundlegende Koordination und Qualitätssicherung. Berichtswesen auf Plan-Ist-Vergleich fokussiert.	Regeln aus der Controlling-Abteilung zur Koordination und Qualitätssicherung. Klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Prognose wird einbezogen, um die Planung anzupassen.	Entwicklung eines allgemeinen Planungsrahmenwerks mit allgemeinen Annahmen zur zukünftigen Entwicklung. Planungsprozess durch einheitliches KPI-Set kontrolliert. Regelmäßige Abstimmungsmeetings vorgesehen. Klare Verantwortung des Managements für operative Planung. Umfängliches Berichtswesen basierend auf konsolidierten und individuellen Beiträgen zur Planerreichung.	Planung von externen Ereignissen ausgelöst und nicht rein kalenderbasiert. Kontinuierliche Anpassung des Planungsrahmenwerks an interne und externe Veränderungen. Klare Regeln, um die Planung abzustimmen und Streitigkeiten zu klären. Unabhängige Koordination und Qualitätssicherung des Planungsprozesses. Flexibles, szenariobasiertes Berichtswesen. Treiber integraler Bestandteil im Reporting und Controlling der jeweiligen Abteilungen.

IT-Unterstützung			
Standard	***Fortgeschritten***	***Führend***	***Best-in-class***
Planungsprozess unterstützt von verschiedenen Tools. Eigene Tools für verschiedene Prozesse und unterschiedliche Geschäftseinheiten. Reaktive Einführung von neuen Tools.	Übergreifendes Planungstool eingeführt, basierend auf einem High-Level-Planungsmodell und Top-down-Kaskadierung von Planungsvorgaben. Workflow-Systeme für den Planungsprozess vorhanden. Deutlich reduzierter Einsatz von isolierten, alleinstehenden Planungslösungen.	Durchführung grundlegender Planungsfunktionen in voll integriertem, unternehmensweitem System. Integration mit speziellen funktionsspezifischen Planungstools. Hohe Automatisierung standardisierter Prozessschritte, vor allem automatische Erstellung von Szenarien. Planungslösung unterstützt abteilungsübergreifende und funktionsübergreifende Abstimmung und Zusammenarbeit.	Planungslösung unterstützt den vollständigen Planungszyklus. Verbindung von horizontalen Bereichen und vertikalen Ebenen. Unternehmensweite, effiziente Zusammenarbeit sowie Abstimmungs- und Kommunikationsunterstützung. Komplexes Planungsmodell und Szenariomodellierung auf allen Ebenen der Planung. Systematischer Einbezug von vorhandenen Ist-Zahlen als Grundlage für Planung und Prognose. Beschaffung von neuen Tools basiert auf langfristiger IT-Strategie, die mit der Unternehmensstrategie abgestimmt ist.

10.2. Ansprechpartner

Igor Barkalov
Head Forward Visibility
Finance Transformation –
Team Performance Management

Tel.: +49 69 9515-1120
Mobil: +49 151 4025-1630
Fax: +49 69 9515-2529
igor.barkalov@capgemini.com
Berliner Straße 76
D-63065 Offenbach am Main

Philipp Wagner
Finance Transformation –
Team Performance Management

Tel.: +49 69 9515-1380
Mobil: +49 151 4025-0164
Fax: +49 69 9515-1111
philipp.wagner@capgemini.com
Berliner Straße 76
D-63065 Offenbach am Main

Johannes Martin
Finance Transformation –
Team Performance Management

Tel.: +49 89 9400-1143
Mobil: +49 151 4025-2572
Fax: +49 89 9400-1111
johannes.martin@capgemini.com
Karlstraße 12
D-80333 München

Über Capgemini

Capgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Als Dienstleister stellt Capgemini Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, um seinen Kunden die notwendigen Freiräume für Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu schaffen. Ein wesentliches Element dafür ist die besondere Form der Zusammenarbeit, genannt Collaborative Business Experience™. Über das globale Liefermodell Rightshore® arbeiten bei Capgemini die kompetentesten Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Niederlassungen weltweit als ein Team zusammen, um für die Kunden die optimale Lösung zu erzielen.

Capgemini beschäftigt in mehr als 30 Ländern rund 90.000 Mitarbeiter und erzielte 2009 einen Umsatz von 8,4 Milliarden Euro. Mehr Informationen finden Sie unter www.de.capgemini.com

Rightshore® ist eine eingetragene Marke von Capgemini

Über Capgemini Consulting

Capgemini Consulting ist die globale Strategie- und Transformationsberatung der Capgemini Gruppe. Über 4.000 Consultants beraten und unterstützen Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung auf dem Weg zur zukunftsorientierten Veränderung. Die beginnt bei der Entwicklung innovativer Strategien bis hin zu erlebbaren Veränderung bei der Umsetzung. Dabei stehen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit des Erfolges im Vordergrund. In der Zusammenarbeit mit führenden Unternehmen und öffentlichen Institutionen bringt Capgemini Consulting eine Kombination aus innovativen Methoden, moderner Technologie und weltweiter Expertise ein.

Mehr Informationen finden Sie unter www.de.capgemini.com/consulting

©2010 Capgemini. All rights reserved.

FSC www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C021811

D-20107-10-0086

Capgemini Deutschland GmbH
Karlstraße 12
D-80333 München
Tel.: +49 89 9400-0 – Fax: +49 89 9400-1111
www.de.capgemini.com/consulting

Capgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Capgemini Group