

4/4

Unternehmensplanung und Wertbeitrag von IT – eine zentrale Gestaltungsaufgabe für das Controlling

Prof. Dr. Andreas Seufert, Dr. Karsten Oehler, Stefan Sexl

4/4.1

Einleitung

Die Gestaltung der Unternehmensplanung und -steuerung gehört zu den originären Aufgaben des Controllings (Weber et. al. 2006). Von zentraler Bedeutung ist dabei v.a. die Methodenkompetenz des Controllers (Blachfellner 2001), um die erforderlichen Services und Controllingssysteme zu gestalten und sicherzustellen (IGC 2002).

Mit der stark wachsenden Datenmenge und der Komplexität der Anforderungen steigt insbesondere der Bedarf nach analytischen Lösungen, welche die Umsetzung umfangreicher betriebswirtschaftlicher Verfahren und Methoden, wie z.B. Balanced Scorecard, Unternehmensplanung oder Konsolidierung adressieren. Sie umfassen i.d.R. auf der Basis von Business-Intelligence-Technologien (Seufert/Sexl/Lehmann 2007) implementierungsfähige Lösungen, die – wie im operativen Kontext (z.B. SAP ERP) auch – individuell optimiert und an die konkreten Anforderungen des jeweiligen Unternehmens angepasst werden können.

Aufgrund seines Selbstverständnisses ergeben sich für den Controller in diesem Umfeld weitreichende neue Herausforderungen, aber auch erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten für eine zukunftsorientierte Ausgestaltung der eigenen Rolle.

Der nachfolgende Beitrag beschreibt, ausgehend von aktuellen Studienergebnissen, ausgewählte Herausforderungen sowie Potenziale für den Controller im Spannungsfeld Unternehmensplanung und IT-Unterstützung. Zu diesem Zweck werden aufbauend auf den Status quo der Planung und der aktuellen IT-Unterstützung zentrale Herausforderungen dargestellt. Der Beitrag schliesst mit einer überblicksartigen Zusammenfassung in Handlungsfeldern und skizziert so Implikationen für die Gestaltungsaufgabe des Controllings.

4/4.2

Ausgangslage Planung und IT-Unterstützung

4/4.2.1 Aktuelle Anforderungen an die Unternehmensplanung

Planung, Forecasting und Budgetierung werden in den Unternehmen häufig als (ungeliebte) Pflichtübungen angesehen, die wichtige Ressourcen über einen längeren Zeitraum binden. Die zugrundeliegenden Planungs- und Budgetierungsprozesse gelten als äusserst umfangreich und komplex, die heutzutage ohne IT-Unterstützung kaum noch denkbar sind. Der Weg zu einer effektiven und effizienten Planung führt daher konsequenterweise auch zu einem Überdenken der Software-Unterstützung.

Zwar nutzen praktisch alle Unternehmen mehr oder weniger IT-Tools, häufig werden jedoch nur bedingt geeignete Werkzeuge eingesetzt. Da diese nicht für die speziellen Aufgabenstellungen der Planung und Budgetierung entwickelt worden sind, wirken sie teilweise sogar kontraproduktiv.

Zusätzlichen An Schub bekommen Planung, Budgetierung und Forecasting durch die aktuelle Compliance- und Corporate-Governance-Diskussion. Zentrale Anforderung ist es dabei, die Erwartungen von Stakeholdern wie Anlegern, Banken und Analysten korrekt zu setzen und – möglichst nicht zu enttäuschen. Hierzu muss Klarheit über die zu erwartenden Umfeldbedingungen und die eigenen Aktivitäten herrschen. Die planerischen Entscheidungen müssen dabei nachvollziehbar sein, was entsprechende Dokumentationsanforderungen impliziert. Auch wenn formal nicht die gleichen Anforderungen an die Integrität wie an eine Finanzbuchhaltung gestellt werden, so können jedoch Prinzipien und Techniken wie Nachvollziehbarkeit bzw. der «Audit Trail» mit Erfolg übertragen werden.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine zunehmende Professionalisierung der Planung und Budgetierung angeraten. Für eine sachgerechte Einschätzung der Lage ist eine fundierte Planung einschliesslich eines Forecasting mit professionellen IT-Werkzeugen unerlässlich.

4/4.2.2 IT-Unterstützung der Planung – Software-Kategorien im Überblick

Die Entwicklung von Planungssystemen ist nicht gradlinig. Sie pendelt zwischen einer eher starren, zentralistisch orientierten Planungsunterstützung bis zur völlig flexiblen Dezentralisierung durch Office-Werkzeuge. Es werden in der Regel folgende Software-Kategorien eingesetzt:

- **Operative Transaktionssysteme/ERP-Systeme:**

ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) sind primär für die Geschäftsprozessunterstützung und die Abrechnung entwickelt worden. Bekannte Systeme sind SAP R3, Oracle Applications oder Infor. Integraler Bestandteil eines solchen Systems ist die operative Planung (Seufert/Freyburger/Lehmann 2006). Eine gemeinsame Nutzung betrieblicher Objekte wie Kostenstellen, Kontenrahmen usw. gleichermaßen für Planung und Ist-Abrechnung ist naheliegend. In den etablierten ERP-Systemen sind i.d.R. zahlreiche Planungsfunktionalitäten wie z.B. Absatzplanung, Budgetierung auf Kontenwerten oder Produktionsplanung enthalten.

ERP-Systeme unterstützen in der Regel eine fest definierte Anzahl von Methoden und Modellen. So bieten diverse Anbieter, wie beispielsweise SAP, spezielle Module für die Prozesskostenrechnung in Form einer Planungsrechnung an. Eine Anpassung an Anforderungen ausserhalb des Standards ist hingegen in den seltensten Fällen zu empfehlen: Die Modifikation durch Programmierung ist aufwendig, benötigt Expertenwissen und ist wartungsintensiv.

Die durchgängige Unterstützung der Gesamtplanung setzt voraus, dass praktisch alle Teilmodule einer Produktfamilie im Einsatz sind. Im Mittelpunkt steht in der Regel die Ergebnisrechnung, in der die Teilplanungen zusammenfliessen.

- **Tabellenkalkulation/Spreadsheets**

Eindeutiger Spitzenreiter in der Unterstützung von Planungen ist die Tabellenkalkulation. Die meisten Planungsapplikationen werden auf dieser Basis aufgebaut. Selbst Grossunternehmen nutzen solche Werkzeuge für den Planungsprozess.

Die Vorteile scheinen auf der Hand zu liegen: Die Tabellenkalkulation ist schnell einsetzbar, da die meisten Benutzer mit dem System umgehen können und sie verursacht geringe bzw. keine Anschaffungskosten – weil sie meist schon unternehmensweit vorhanden ist. Darüberhinaus bieten diese Systeme eine hohe Flexibilität (Rasmussen, Eichorn, 2000, S. 109). Allerdings ist diese Flexibilität trügerisch. Die englische Tochter der KPMG hat Tabellenkalkulations-Anwendungen bei Kunden untersucht. Die Ergebnisse sind alarmierend (KPMG Consulting, 1999):

95% der Anwendungen enthielten wesentliche Fehler.

95% der Anwendungen hatten ein mangelhaftes Design.

92% der Anwendungen hatten wesentliche Fehler in der Steuerberechnung.

75% enthielten wesentliche Rechnungswesenfehler.

78% der Abteilungen verfügten über keine formale Qualitätssicherung.

- **Business Intelligence Systeme**

Business Intelligence (BI) als integrierter Gesamtansatz für die Informationsversorgung des Managements umfasst die Integration von Strategien, Prozessen und Technologien. Ziel ist es, aus verteilten und inhomogenen Unternehmens-, Markt- und Wettbewerberdaten erfolgskritisches Wissen über Status, Potenziale und Perspektiven zu erzeugen (Seufert/Lehmann 2006). Der Einsatzbereich von BI liegt im ge-

samten Führungssystem des Unternehmens. Im Zentrum von BI stehen nicht nur Daten, sondern insbesondere ein Prozess, welcher die zeitnahe Versorgung betrieblicher Entscheidungsträger mit verlässlichen Informationen für Analyse- und Entscheidungszwecke ermöglichen soll. Hierbei können, wie nachfolgend veranschaulicht, drei wesentliche Ebenen unterschieden werden.

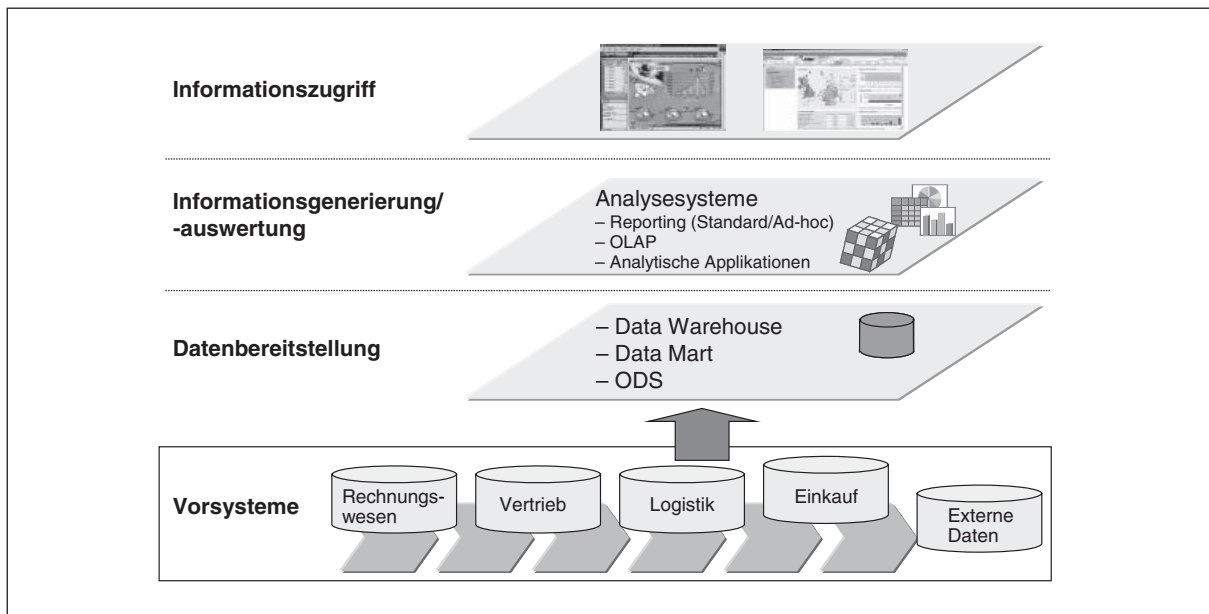


Abb. 1: BI-Framework (in Anlehnung an Kemper/Mehanna/Unger 2004, S. 10)

Datenbereitstellung: Grundlage des Informationsversorgungssystems ist eine konsistente, abgestimmte Datenbasis. Im Rahmen des BI-Ansatzes erfolgt dies in aller Regel mit Hilfe eines Data Warehouses. Hierbei wird eine von den operativen, transaktionsorientierten Systemen getrennte, themenbezogene, integrierte Datenhaltung aufgebaut, bei der das aus Managementsicht gewünschte, meist voraggregierte Datenmaterial dauerhaft abgelegt wird. Durch einen automatisierten Datenbestückungsprozess, den sog. ETL-Prozess, werden dabei insbesondere die zuvor geschilderten Probleme des Systembruchs zwischen transaktionsorientierten und entscheidungsorientierten Systemen vermieden. Häufig existiert zudem ein spezieller Datenpool, der Operational Data Store (ODS), welcher als Vorstufe eines Data Warehouses aktuelle transaktionsorientierte Daten aus verschiedenen Quellen beinhaltet und für spezielle Auswertungszwecke bereithält.

Informationsgenerierung/-auswertung: Auf der Basis dieser einheitlichen und konsistenten Datengrundlage müssen mittels verschiedener Modellierungstechniken die Daten in einen anwendungsspezifischen Kontext (z.B. für das Vertriebscontrolling) überführt und dabei die jeweils relevanten Inhalte identifiziert und spezifisch aufbereitet werden (z.B. welche Kennzahlen sind erforderlich oder welche Auswertungen sollen möglich sein).

OLAP (Online Analytical Processing) stellt dabei eine Basistechnologie dar, welche es ermöglicht, komplexe mehrdimensionale Modelle zu entwickeln und auszuwerten. Interessant für den Controller ist die Technologie u.a. dadurch, dass Entscheidungsobjekte zu Hierarchien gruppiert werden können. Beispielsweise Kunden zu Kundengruppen, Kundengruppen zu Hauptgruppen oder Produkte zu Produktgruppen. Hinzu kommt die - im Gegensatz zur Tabellenkalkulation - zentrale Administration der Methoden und Modelle. So werden im OLAP Formeln hinterlegt, die generell, also z.B. für alle Perioden, Kundengruppen usw. gelten. Dies hat entscheidende Bedeutung für die Erweiterbarkeit der Lösung. Kommt ein neues Produkt hinzu oder wird die Kundengruppe geändert, ist die Regel automatisch auch für die neuen Elemente gültig.

Dezidierte Planungsanwendungen als ein Anwendungsfall von analytischen Applikationen bieten über die reine OLAP-Basistechnologie hinausgehende, weitreichende Unterstützung beim Aufbau von Planungsmodellen. Durch die flexible Verknüpfung von Planungselementen eignen sich solche Systeme für die Simulation. So kann jede Basisänderung in ihrer vollständigen Auswirkung auf die Erfolgs- und Finanzsicht einer Unternehmung analysiert werden. In der Regel wird ein unmittelbarer Vergleich zwischen Simulationsstand und Ausgangsbasis unterstützt. Hinzu kommt die dedizierte Unterstützung des Planungsprozesses z.B. durch eine Workflow-Steuerung.

Informationszugriff: Der Zugriff erfolgt dabei i.d.R. über einen Windows-Client oder das Internet. In grösseren Unternehmen erfolgt der Zugang häufig über sog. Portale, die dem Benutzer einen zentralen Einstiegspunkt in verschiedene Analysesysteme bieten. Durch Verwendung des «Single sign on»-Prinzips können mehrere Anmeldeprozeduren durch ein benutzerfreundliches, einmaliges Anmelden ersetzt werden. Des Weiteren lassen sich mit Hilfe von Personalisierungstechniken benutzerspezifische und rollenorientierte Benutzungsoberflächen generieren, um den Nutzern die jeweils für ihre Aufgaben benötigten Informationen zugänglich zu machen.

4/4.3

Empirische Studie – Unternehmensplanung und Wertbeitrag von IT

Die Effizienz und Effektivität des Planungs- und Budgetierungsprozesses steht seit längerem intensiv in der Diskussion. Häufige Kritikpunkte sind der hohe Aufwand sowie die mangelnde Flexibilität im Planungsprozess. Es resultieren Pläne, deren Erstellung aufgrund der Informationsverarbeitung erhebliche Zeitressourcen in Anspruch nehmen. Anpassungen sind in einem dynamischen Unternehmensumfeld zwar notwendig, aber aufgrund starrer Prozesse häufig nur unzureichend möglich. Konzerne mit Tochtergesellschaften, die die Daten in einer einheitlichen Planung verarbeiten müs-

sen, sind hiervon besonders betroffen. Neben der Planung auf Fachabteilungsebene und auf Ebene des Tochterunternehmens müssen sie zudem eine konzernweite Planung durchführen und die verschiedenen Pläne konsolidieren.

Vor diesem Hintergrund wurde im Frühjahr 2008 vom Institut für Business Intelligence eine Studie zu dem Thema Unternehmensplanung und Wertbeitrag von IT durchgeführt. Schwerpunkt der Untersuchung war dabei die Unterstützung der Unternehmensplanung durch Informationssysteme in deutschen Unternehmen. Insbesondere wurden folgende Themenschwerpunkte durchleuchtet:

- Welche Bedeutung besitzt die Planung und Budgetierung und wie gehen die Unternehmen damit um, organisatorisch, prozessual und technologisch?
- Wo liegen die Problempunkte, wo liefert die Planung einen positiven Beitrag zur Unternehmenssteuerung?
- Wo liegen die Beiträge des Einsatzes von IT zu Effizienz und Effektivität des Planungsprozesses?

Die Studie wurde im Zeitraum vom 1. Juli bis 30. August 2008 als Online-Befragung im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Mit einem Rücklauf von 349 verwertbaren Fragebögen stellt die vorliegende Studie eine der umfassendsten Analysen in der Schnittstelle zwischen Planung und Informationstechnologie dar.

Knapp 70% der Teilnehmer kamen aus Deutschland, 14,3% aus der Schweiz und 12,6% aus Österreich. Die Branchenverteilung stellt eine für den betrachteten Wirtschaftsraum repräsentative Breite dar. 37% der Befragten kamen aus der Industrie. 33% aus dem Bereich Dienstleistungen (davon 20% aus Handel/Banken und Versicherungen), knapp 13% aus dem Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung. 14% entfielen auf Sonstige, knapp 3% machten keine Angaben.

Hinsichtlich der Grössenverteilung ergab sich eine leichte Übergewichtung mittelgrosser Unternehmen (52% mit einem Umsatz bis 500 Mio. €) zu Grossunternehmen (39% mit einem Umsatz grösser 500 Mio. €). 9% machten keine Angabe zu ihrer Unternehmensgrösse.

Bezogen auf die Rolle der Befragten im Planungsprozess kann auf eine erfreulich hohe Anzahl von Entscheidungsträgern zurückgegriffen werden. 55% der Befragten sind mit der Koordination des Prozesses betraut, 39% zeichnen für den Gesamtprozess verantwortlich (Mehrfachnennungen möglich).

4/4.4

Status quo: Ausgestaltung und IT-Unterstützung der Unternehmensplanung

4/4.4.1 Planungsansatz und Planungsverfahren

Die erste wichtige Frage, die es zu untersuchen galt, war die des gewählten Planungsansatzes. Hier überrascht es nicht, dass die Budgetierung von mehr als 4/5 der Unternehmen angewendet wird. Weit verbreitet ist auch die mittelfristige Planung, die der Budgetierung vorgeschaltet und üblicherweise recht leicht zu integrieren ist. Der Anteil von Rolling Forecast ist mit 30,4% dagegen überraschend gering. Beyond Budgeting nimmt bei den befragten Unternehmen nur eine Randposition ein.

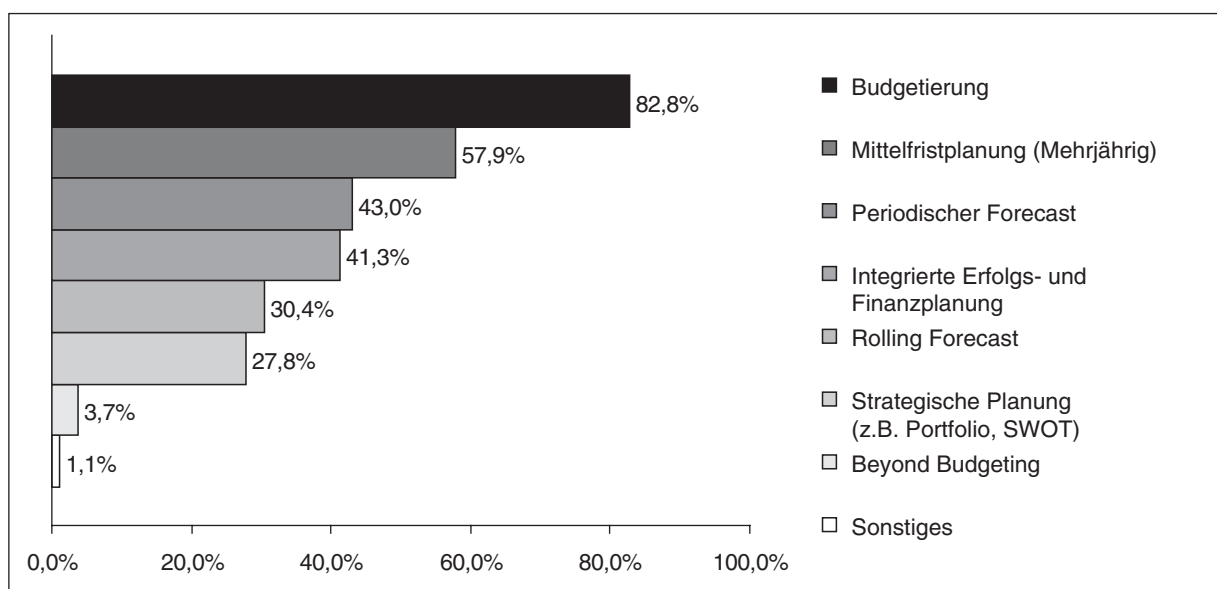


Abb. 2: Eingesetzter Planungsansatz (Mehrfachauswahl möglich)

Beim eingesetzten Verfahren dominiert das Top-down- vor dem Bottom-up-Verfahren und – mit deutlichem Abstand – automatischen Hochrechnungen. Überraschend der geringe Einsatz der Gegenstromplanung sowie der treiberbasierten Planung. Dies ist insofern erstaunlich, da Verfahren wie die analytische Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung intensiv hiervon Gebrauch machen.

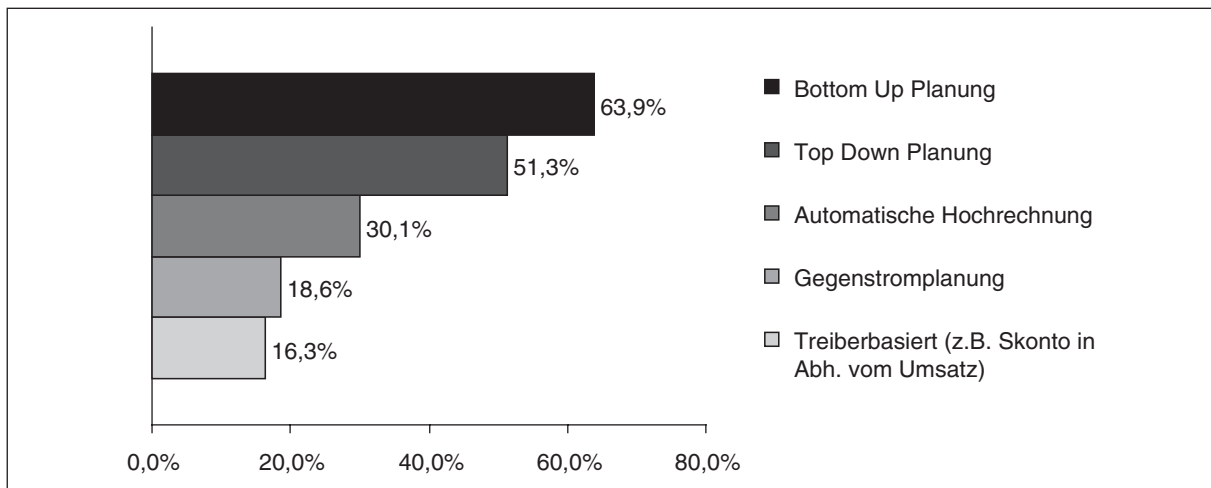


Abb. 3: Eingesetzte Planungsverfahren (Mehrfachauswahl möglich)

4/4.4.2 IT-Unterstützung

4/4.4.2.1 Nutzung von Software

Ein zentraler Aspekt der Studie ist die Frage, welche Software und Funktionalitäten die Unternehmen in der Planung einsetzen. Die bereits vermutete – auch in anderen Studien nachgewiesene – deutliche Dominanz der Tabellenkalkulation/Excel wird bestätigt. Auf Platz zwei folgt mit rund 50% die Nutzung von ERP-Systemen. Dies ist u.E. darauf zurückzuführen, dass der Planungsbegriff sehr weit gefasst ist und, wie eingangs erwähnt, ein wenn auch eingeschränkter Teil der operativen Planung bereits in ERP-Systemen integriert ist. Erstaunlich gering ist hingegen der Einsatz von BI-basierenden Lösungen. Lediglich rund 30% der Befragten setzen OLAP als BI-Basistechnologie ein, dedizierte analytische Applikationen für die Planung sogar nur rund 11%.

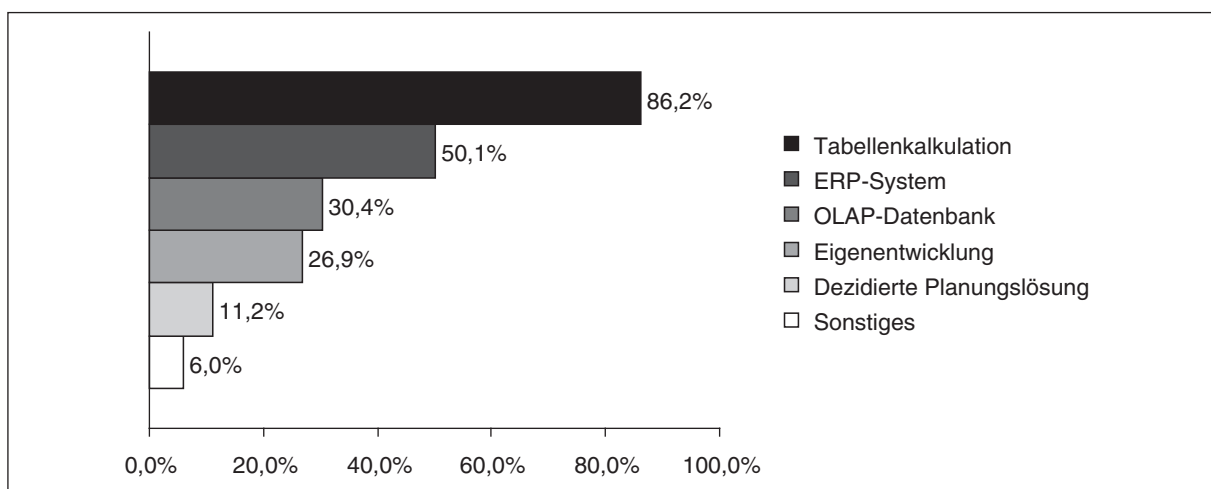


Abb. 4: IT-Unterstützung in der Planung (Mehrfachauswahl möglich)

Wie die Auswertung zeigt, nutzen die meisten Unternehmen mehrere Werkzeuge gemeinsam zur Planung. Um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, haben wir den Einsatz typisiert und zu Clustern zusammengefasst:

- ERP-fokussiert: Schwerpunkt der Planungsapplikationen ist das transaktionale ERP-System.
- TK-fokussiert: Schwerpunkt der Planungsapplikationen ist die Tabellenkalkulation.
- OLAP-fokussiert: Schwerpunkt der Planungsapplikationen ist die OLAP-Basistechnologie.
- Dedizierte Lösung: Schwerpunkt ist eine spezialisierte analytische Applikation für die Planung.
- Eigenentwicklung
- Sonstige

Durch diese Clusterung lassen sich im Folgenden leichter Aussagen darüber treffen, inwieweit einzelne Problempunkte besser adressiert werden können. Hierbei sind folgende Annahmen der Priorisierung getroffen worden:

- Nur wenige Unternehmen kommen ganz ohne Tabellenkalkulation in der Planung aus. Wenn OLAP parallel dazu im Einsatz ist, sind wir davon ausgegangen, dass der Planungsprozess im Wesentlichen über ein OLAP-Werkzeug abgewickelt wird.
- Eine weitere Annahme haben wir bezüglich des parallelen Einsatzes von ERP und Tabellenkalkulation getroffen. Bei einem gemeinsamen Einsatz sind wir davon ausgegangen, dass hier intensiv die Tabellenkalkulation zum Einsatz kommt.
- Der Begriff der Eigenentwicklung ist von den Befragten weit interpretiert worden. Eine Planungslösung auf der Basis einer Tabellenkalkulation oder OLAP stellt zwar auch eine Eigenentwicklung dar, wir wollen aber eigenprogrammierte Lösungen abgrenzen.

4/4.4.2.2 Nutzung von Planungsfunktionalitäten

Neben dem Einsatz der Softwareklasse ist für die Beurteilung der Unterstützungspotenziale von IT auch der Einsatz von speziellen Planungsfunktionalitäten erforderlich.

Im Rahmen der Studie wurden hierbei folgende zentrale Planungsfunktionen abgefragt:

Workflow: Unterstützung des Planungsprozesses durch eine frei definierbare Abfolge von (Teil-)Tätigkeiten sowie deren Zuordnung auf Verantwortliche und zu verwendende Planungsmasken/-formulare.

Konsolidierung: Unterstützung der automatischen Zusammenfassung von Planungswerten.

Validierung: Unterstützung der automatischen Überprüfung von Planungswerten auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

Internet: Unterstützung der ortsunabhängigen, verteilten Erfassung und Auswertung von Planungswerten.

Simulation: Unterstützung der Durchführung von Simulation zur Darstellung der wechselseitigen Abhängigkeiten von Plandaten, z.B. Auswirkungen von Kostensteigerung auf die Finanz-, Ergebnis- und Liquiditätsrechnungen.

Top-down-Verteilungen: Unterstützung bei der automatischen Verteilung von Plandaten auf untergeordnete Planungspositionen, z.B. Kostensplitting.

Verdichtungsstufen: Unterstützung der automatischen Aggregation von Planungswerten.

Abhängige Planungsgrößen: Unterstützung bei der Definition gegenseitiger Abhängigkeiten von Planungswerten i.S. einer treiberbasierten Planung (z.B. Skonto in Abhängigkeit vom Umsatz).

Frei definierbare Planungsgrößen: Unterstützung bei der Definition und rechnerischen Verknüpfung neuer, im bisherigen Modell nicht vorhandener Planungsgrößen mit dem bestehenden Planungsmodell.

Kommentierungen: Unterstützung bei der Dokumentation des Planungsmodells und des Planungsprozesses.

Zentrale Administration: Unterstützung bei der zentralen, rollenbasierten Verwaltung des Planungsmodells und des Planungsprozesses.

Dezentrale Abstimmung: Unterstützung bei der dezentralen, verteilten Abstimmung zwischen den Planungsbeteiligten.

Automatische Extraktion: Unterstützung bei der automatischen Extraktion von relevanten Eingangsdaten aus den Vorkontrollsystemen.

Hierbei fallen, wie nachfolgende Grafik veranschaulicht, zwei Aspekte sehr stark auf. Erstens werden die Planungsfunktionalitäten, welche moderne Softwarelösungen bereitstellen, in nur sehr geringem Umfang genutzt. Zweitens werden insbesondere diejenigen Funktionen, welche eine Effizienzsteigerung der Planungsprozesse adressieren, z.B. Workflow, verteilte Planung über das Internet, automatische Verteilungen oder dezentrale Abstimmungsmechanismen nur unterdurchschnittlich genutzt.

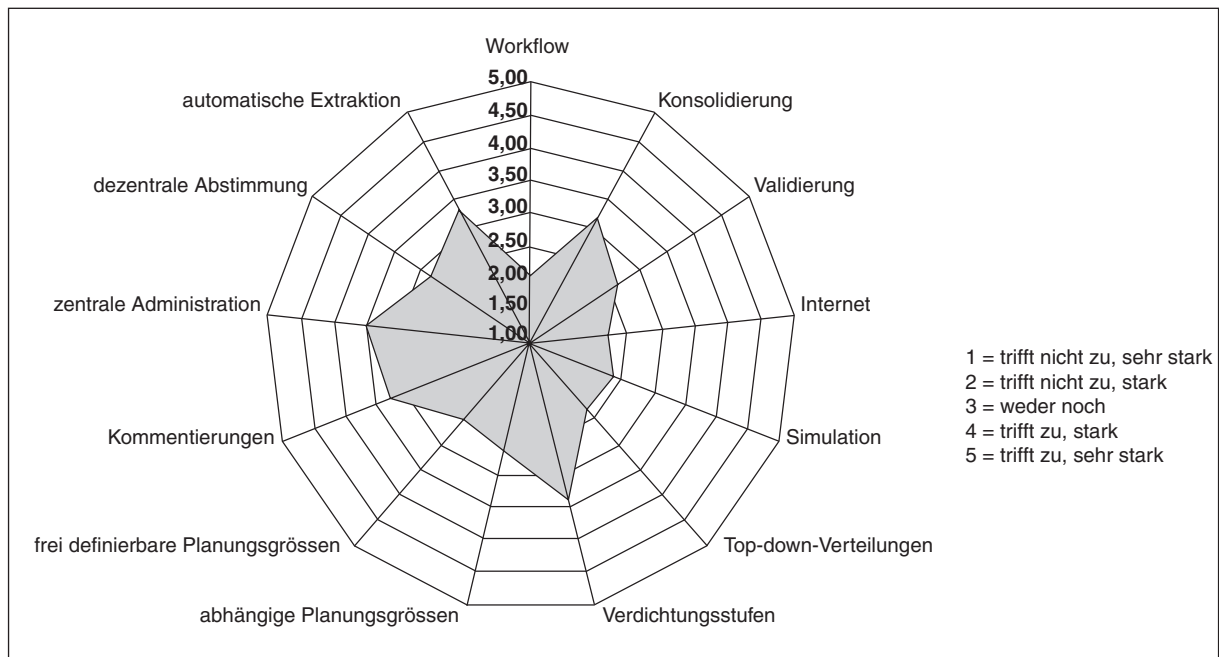


Abb 5: Durchschnittliche Nutzung von Planungsfunktionalitäten im Rahmen der IT-Unterstützung der Planung (Mehrfachauswahl möglich)

4/4.5

Herausforderungen: Zentrale Brennpunkte im Bereich der Unternehmensplanung

4/4.5.1 Problembereiche

Mit Planung und Budgetierung sollen i.d.R. mehrere Ziele erreicht werden. Als zentrale Zielgrößen gelten dabei üblicherweise:

- Unterstützung der Koordination
- Unterstützung der Motivation/Identifikation
- Erhöhung der Flexibilität
- Identifikation der Erfolgsursachen/-treiber
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Planung

Bezüglich des Erfolgsbeitrags wird die Planung bei den befragten Unternehmen am Positivsten beurteilt. Trotzdem gaben rund 35% der Befragten an, dass die Planung nicht hilft, die Erfolgsursachen/-treiber zu identifizieren bzw. diesbezüglich indifferent ist.

Auch die Unterstützung der Koordination scheint zufriedenstellend. Allerdings ist der Anteil derjenigen, die hier keinen positiven Beitrag sehen, mit rund 42% nicht unerheblich.

Deutliche Potenziale liegen ganz offensichtlich noch in den Bereichen Flexibilitätssteigerung, Identifikation der Beteiligten und Wirtschaftlichkeit der Planungsprozesse. Hier liegt die mit der Planung angestrebte Zielerreichung doch deutlich im Argen.

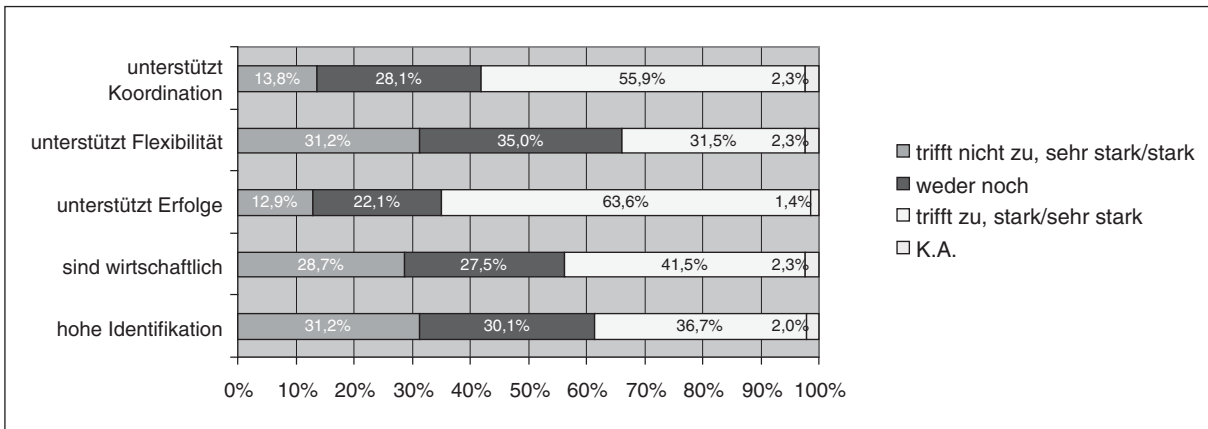


Abb. 6: Tatsächliche Unterstützung zentraler Zielgrößen durch die Planung (Mehrfachauswahl möglich)

Detailliert abgefragt wurden zudem Problembereiche der Planung in den Unternehmen. Die Auswertung zeigt deutlich, dass die Länge der Planungsprozesse offensichtlich das grösste Problem ist. Hoher Aufwand und Schwerfälligkeit sind ebenfalls zentrale Punkte.

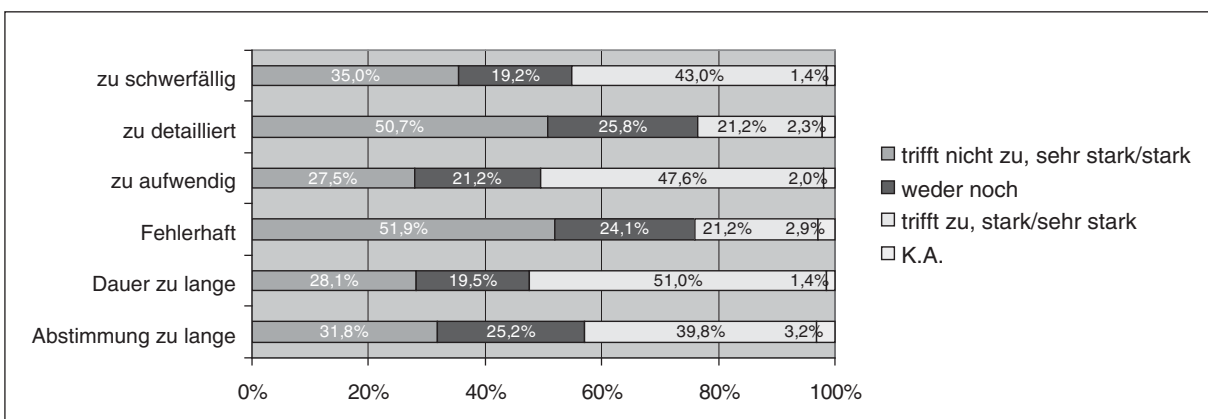


Abb. 7: Problembereiche der Planung (Mehrfachauswahl möglich)

4/4.5.2 Konkrete Veränderungswünsche

Neben der Einschätzung positiver/negativer Aspekte wurden wir die Unternehmen nach konkreten Verbesserungswünschen gefragt.

Hierbei ergibt sich ein interessantes Bild. Ein Grossteil der befragten Unternehmen hat vor, die Effizienz der Planungsprozesse zu verbessern. Ganz oben auf der Agenda steht dabei die Verkürzung der Prozesse, gefolgt von Automatisierungsanstrengungen und Verschlankung. Interessant ist insbesondere auch, dass nur ein geringer Anteil keine Veränderungen plant. Dies lässt auf ein gewisses Mass an Unzufriedenheit mit dem Planungsprozess schliessen.

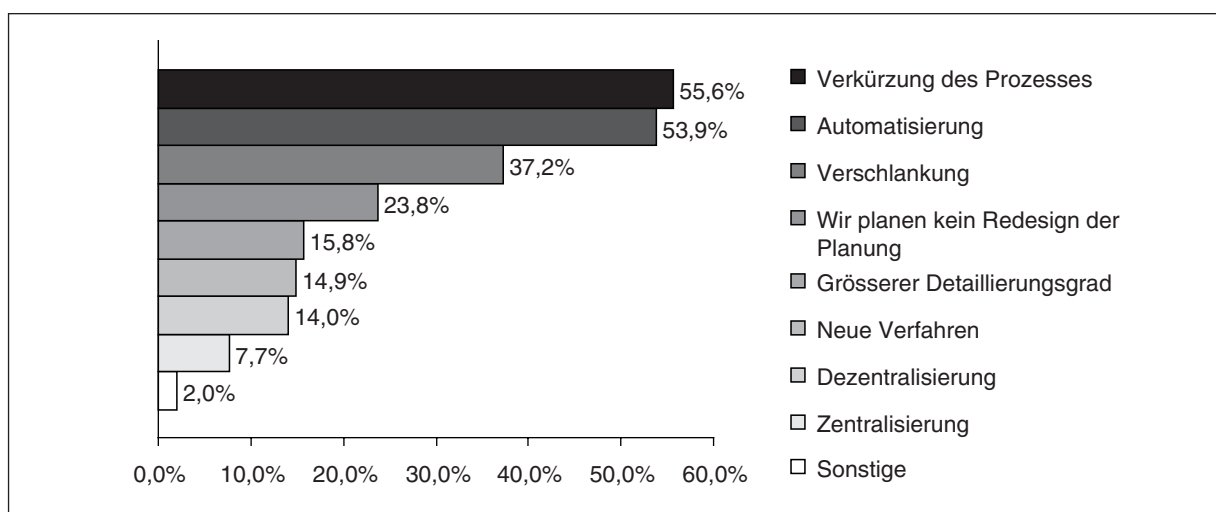


Abb. 8: Veränderungs-/Verbesserungswünsche (Mehrfachauswahl möglich)

Ein interessanter Aspekt ergibt sich aus der Kombination von Veränderungs-/Verbesserungswunsch und primär eingesetztem Werkzeug auf Basis der oben eingeführten Cluster.

Die Anwender, die eine dezidierte Planungslösung einsetzen, wünschen wesentlich seltener ein Redesign der Planung. Bei der Eigenentwicklung ist dies hingegen wesentlich häufiger der Fall. Insbesondere der Wunsch nach Verkürzung ist bei Eigenentwicklungen am ausgeprägtesten. OLAP und Tabellenkalkulation liegen hier gleichauf. Dies ist insofern nicht überraschend, da OLAP als BI-Basistechnologie bzgl. der Prozessunterstützung relativ wenig Unterstützung bietet. Unternehmen, die primär mit ERP planen, scheinen die damit abdeckbaren Planungsbereiche bereits gut optimiert zu haben.

4/4.5.3 Wertbeitrag von IT-basierten Planungswerkzeugen

Ein wesentlicher Aspekt der Studie ist es, den Zusammenhang zwischen Funktion und Wertbeitrag moderner Softwarelösungen zu analysieren. Zu diesem Zweck wurde untersucht, inwieweit Planungsfunktionalitäten Auswirkungen auf die Effizienz und die Effektivität der Planung haben. Zielsetzung war insbesondere herauszufinden, ob die Vorteile moderner BI-Lösungen von den Anwendern erkannt werden. Nachfolgende Grafik fasst die einzelnen Ergebnisse überblickartig zusammen.

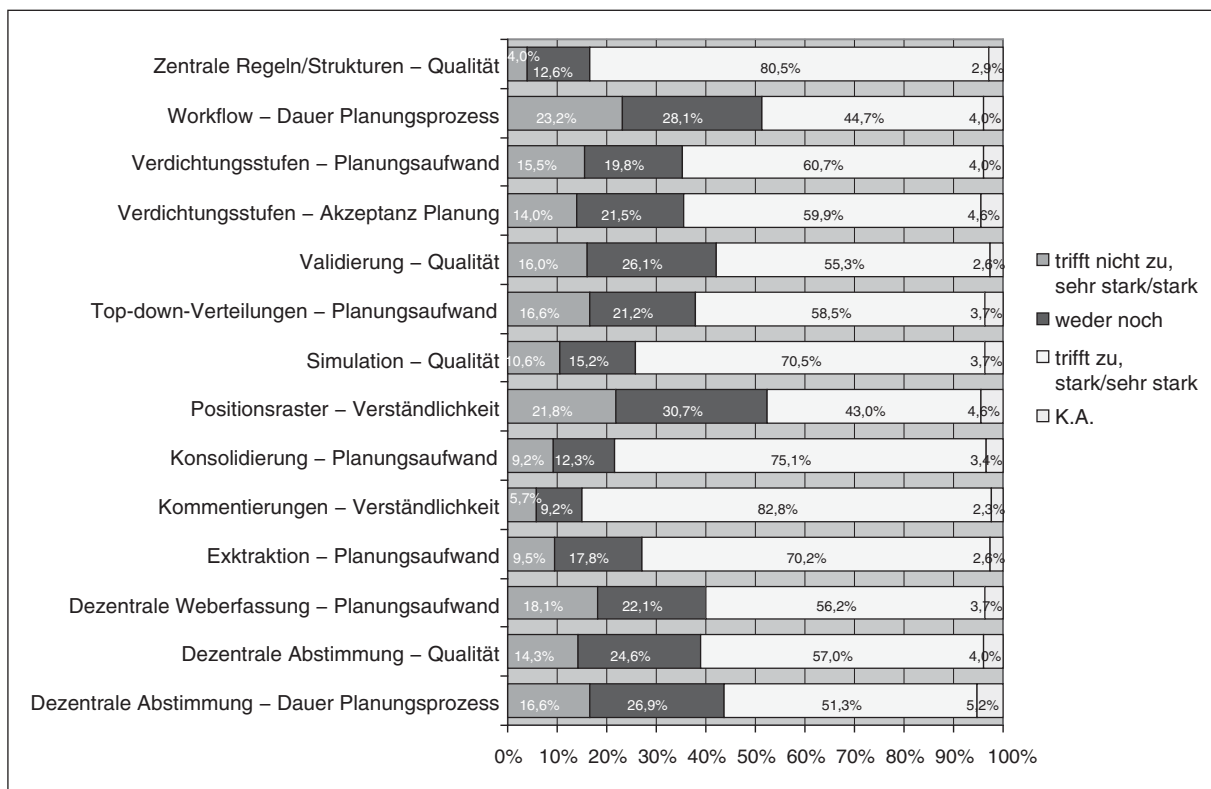


Abb 9: Einschätzung des Wertbeitrages von Planungsfunktionen durch Anwender

Es zeigt sich, dass die Beiträge von Planungsfunktionalitäten zur Effizienz- (Verbesserte Qualität, Reduzierung der Dauer des Planungsprozesses, Reduzierung des Planungsaufwandes) und Effektivitätssteigerung (bessere Verständlichkeit, höhere Akzeptanz) durchaus gesehen werden.

Erstaunlich ist allerdings das Ergebnis, wenn man Einschätzung des Wertbeitrages und Nutzung gegenüberstellt. Hier wird offensichtlich, dass obwohl die Anwender die IT-Unterstützung von Planungsfunktionalitäten als Vorteil einschätzen, sie diese dennoch nur zu einem geringen Anteil selbst nutzen.

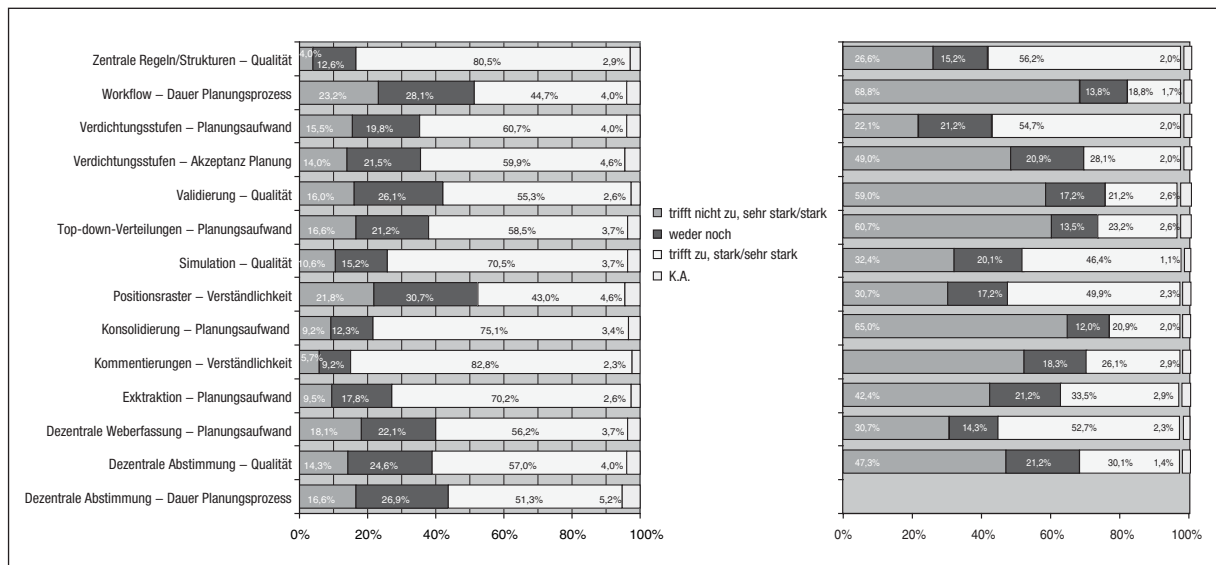


Abb. 10: Einschätzung des Wertbeitrages von Planungsfunktionen (links) versus Nutzung (rechts)

4/4.6

Zusammenfassung und Implikationen für das Controlling

Auch wenn zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung lediglich Zwischenergebnisse der o.g. Studie vorliegen, so lassen sich doch erste interessante Schlussfolgerungen ziehen und Implikationen für das Controlling ableiten.

- 1) **Handlungsfeld Planungsansätze:** Die in der Praxis verwandten Planungsansätze sind mit Budgetierung, Mittelfristplanung und periodischem Forecast noch eher traditionell und von vergleichsweise geringer Komplexität. Moderne, anspruchsvollere Ansätze wie Rolling Forecast oder Beyond Budgeting sind dagegen (noch) unterrepräsentiert.
- 2) **Handlungsfeld Planungsverfahren:** Auch bei den primär eingesetzten Planungsverfahren dominieren einfachere Varianten wie Top-down- bzw. Bottom-up-Planung oder automatische Hochrechnungen. Die deutlich anspruchsvolleren Varianten wie Gegenstromplanung oder treiberbasierte Planung sind derzeit noch in geringem Umfang vertreten.
- 3) **Handlungsfeld IT-Unterstützung I:** Die IT-Unterstützung der Planung basiert im Wesentlichen auf Spreadsheets und ERP-Anwendungen. BI-Systeme, sei es als OLAP-Basistechnologie oder in Form von dedizierten Planungsapplikationen werden deutlich weniger eingesetzt.

Trotz der vergleichsweise bescheidenen Anforderungen der aktuell dominierenden Planungsansätze und -verfahren zeigen sich deutliche Problempunkte und die Unternehmen äussern massive Veränderungswünsche ihrer Unternehmensplanung. Auffällig ist hierbei u.a. die deutliche Fokussierung auf gewünschte Effizienzsteigerungen (z.B. Prozessverkürzung, Automatisierung, Verschlinkung). Dies lässt vermuten, dass die existierende, von Tabellenkalkulation und ERP-Systemen dominierte IT-Unterstützung diese Anforderungen nicht oder nur unzureichend erfüllen kann.

- 4) **Handlungsfeld IT-Unterstützung II:** Da die bislang existierende IT-Unterstützung bereits die aktuellen Anforderungen in den Unternehmen nur unzureichend adressieren kann, ist zu vermuten, dass sie den ständig steigenden betriebswirtschaftlichen Anforderungen (z.B. Einsatz der bislang noch kaum eingesetzten deutlich komplexeren o.g. Planungsverfahren und -ansätze) nicht gewachsen ist. Hinzu kommt die immer stärker geforderte Effizienz- und Effektivitätssteigerung.
- 5) **Handlungsfeld Rationalitätssicherung:** Die Verantwortlichen wissen um die Vorteile und Wertbeiträge moderner Softwarelösungen auf der Basis von Business Intelligence, welche die zentralen Planungsfunktionen zielgerichtet unterstützen. Trotzdem bleibt der Einsatz deutlich hinter dem (selbst eingeschätzten) Wertbeitrag zurück. Hier ist die in der aktuellen Forschung konzipierte Controllingaufgabe der Rationalitätssicherung der Führung gefordert (Weber et al. 2006).

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für den Controller in jedem der angesprochenen Handlungsfelder eine Reihe von Anknüpfungspunkten zur Ausgestaltung der zukünftigen eigenen Rolle im Unternehmen.

4/4.7

Literatur

- | | |
|--|--|
| Blachfellner, M.: | Leitbild Controller. In: Internationaler Controllerverein (Hrsg.). Controller Statements -Philosophie, Gauging/München 2001. |
| IGC International Group of Controlling | Controller-Leitbild (Version 2002). In: http://www.igc-controlling.org/dt/leitbild/leitbild.html , (Zugriff am 07.01.2006). |
| KPMG Consulting
KPMG CONSULTING | Supporting the decision maker – A guide to the Value of Business Modelling, London 1999. |
| Oehler, K.: | Planung und Budgetierung: (Neue) Anforderungen an die Software-Unterstützung. In: Der Controlling-Berater, 3/2006, S. 341–368. |

- Oehler, K.: Corporate Performance Management mit Business Intelligence Technologien, München 2006.
- Rasmussen, N., Eichorn, C. J.: Budgeting, New York 2000.
- Seufert, A.: Es gibt erhebliche Gestaltungspotenziale – eine Studie über Business Intelligence (BI) im Umfeld der Konzernsteuerung fördert Interessantes zu Tage. In: Controllermagazin 33 (2008), Sonderheft Business Intelligence, S. 22–24.
- Seufert, A.: Ein gigantischer Wachstumsmarkt – BI ist kein kurzfristiger Hype. In: BI Spektrum, 3 (2008) 1, S. 24–30.
- Seufert, A.: Die Zukunft von BI. Chancen für das Controlling. In: Controllermagazin, 32 (2007), Sonderheft Business Intelligence, S. 26.
- Seufert, A./Schiefer, J.: Business Intelligence als Enabler eines wertorientierten Controllings – Potenziale eines prozessorientierten BI-Ansatzes für das Financial Supply Chain Management (mit Josef Schiefer). In: ZfCM – Zeitschrift für Controlling und Management, Sonderheft 2/2008 – IT-basierte Steuerungssysteme, S. 16–27.
- Seufert, A./Sexl, S./Lehmann, P.: Controlling Excellence durch Business Intelligence und Corporate Performance Management – Herausforderungen – Potenziale – Anwendungsfelder. In: Controller-Leitfaden, Weka Verlag, Zürich, 2007.
- Seufert, A./Lehmann, P.: Business Intelligence – Status Quo und zukünftige Entwicklungen. In: HMD-Handbuch der modernen Datenverarbeitung, Schwerpunktheft Business & Competitive Intelligence 247/2006.
- Seufert, A./Lehmann, P./Freyburger, K.: Zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung auf der Basis von Business Intelligence – Herausforderungen und Potenziale für das Controlling. In: Controller-Leitfaden, Weka Verlag, Zürich, 2006.
- The Hackett Group (Hrsg.): Planning on the Move! Study on Budgeting and Mid-Term Planning Practices and Trends in Europe, o. O. 2005.
- Tigges, B., Link, C.: Unternehmensplanung - Wertschöpfung oder Pflichtübung, Frankfurt am Main 2001.
- Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R./Schlüter, H./Sill, F./Spatz, A.: Controlling 2006 – Stand und Perspektiven, 2006.

