

## **IT-Unterstützung und Unternehmensplanung – auf die Funktionalität kommt es an**

Ergebnisse einer Studie zur  
Planungsunterstützung durch  
Informationstechnologie

### Inhaltsverzeichnis

<b>2</b>	<b>Einleitung</b>
<b>3</b>	<b>Teilnehmende Unternehmen</b>
<b>4</b>	<b>Planungsorganisation</b>
<b>6</b>	<b>Wirkung der Planung auf die Unternehmensführung</b>
<b>7</b>	<b>Kategorien von Software-Systemen zur Planungsunterstützung und deren Einsatz</b>
<b>12</b>	<b>Veränderungswunsch</b>
<b>15</b>	<b>Einsatz und Wirkung von Funktionalitäten</b>
<b>18</b>	<b>Erfahrung und Wertbeitrag</b>
<b>23</b>	<b>Fazit</b>
<b>25</b>	<b>IBM Cognos BI und Performance Management</b>
<b>25</b>	<b>Rückruf anfordern</b>

## Einleitung

Planung, Forecasting und Budgetierung gelten gemeinhin als aufwendige Steuerungsprozesse, die wichtige Ressourcen über einen längeren Zeitraum binden. Die hohe Komplexität macht eine DV-Unterstützung unabdingbar. Eine effektive und effiziente Planung ist konsequenterweise auch mit einer geeigneten Software-Unterstützung verbunden, denn ungeeignete Werkzeuge können den Planungsprozess behindern. Praktisch alle Unternehmen nutzen mehr oder weniger DV-Werkzeuge, jedoch sind dies häufig Office-Werkzeuge, die nicht für die spezielle Aufgabenstellung der Planung und Budgetierung entwickelt worden sind.

Aspekte wie Nachvollziehbarkeit, Verständlichkeit und Zusammenarbeit erfordern jedoch eine zunehmende Professionalisierung der Planung und Budgetierung. Für eine sachgerechte Einschätzung der Lage ist eine fundierte Planung einschließlich eines Forecasting mit professionellen IT-Werkzeugen unerlässlich. Bezüglich des Einsatzes der „richtigen“ Software besteht allerdings vielfach noch Unklarheit.

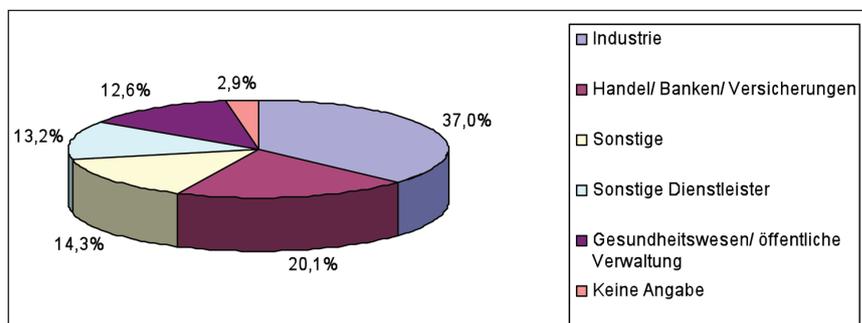
Um genauere Aussagen zu diesem Themenbereich zu bekommen, ist vom Institut für Business Intelligence im Frühjahr 2008 eine Online-Befragung zu diesem Thema durchgeführt worden. Zielsetzung der Befragung war, die seit längerem intensiv in der Diskussion stehende Planungs- und Budgetierungspraxis im Bezug auf die Unterstützung durch Informationssysteme in deutschen Unternehmen zu untersuchen. Es wurden insbesondere folgende Themenschwerpunkte durchleuchtet:

- Welche Bedeutung besitzen die Planung und Budgetierung und wie gehen die Unternehmen damit organisatorisch, prozessual und technologisch um?
- Wo liegen die Beiträge des Einsatzes von IT zu Effizienz und Effektivität des Planungsprozesses?

Die Studie wurde als Online-Befragung im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Mit einem Rücklauf von 349 Fragebögen stellt die vorliegende Studie eine der umfassendsten Analysen der Schnittstelle zwischen Planung und Informationstechnologie dar. Knapp 70 % der Teilnehmer kamen aus Deutschland, 14,3 aus der Schweiz und 12,6 aus Österreich. Der Zeitraum der Befragung war der 1. Juli bis 30. August 2008.

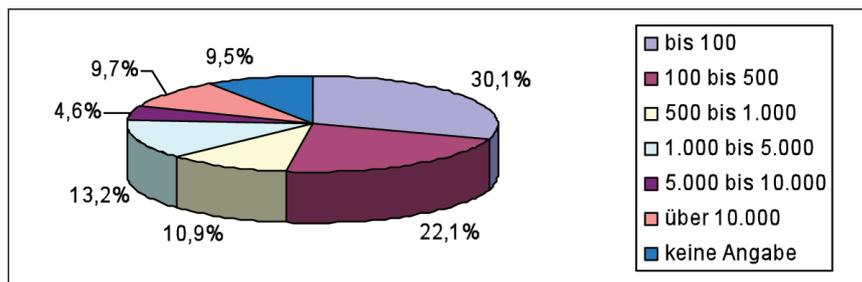
## Teilnehmende Unternehmen

Bezüglich Branchenunternehmung, Unternehmensgröße (nach Umsatz) und Börsennotierung ist eine für den betrachteten Wirtschaftsraum repräsentative Breite festzustellen. Ein gutes Drittel der Teilnehmer kommt aus der Industrie, ein weiteres Drittel aus dem Bereich Dienstleistungen (Handel/Banken/Versicherungen 20,1 % und Sonstige Dienstleister 13,2 %). 12,6 % sind dem Gesundheitssektor bzw. der öffentlichen Verwaltung zuzuordnen. 14,3 % dem Bereich Sonstige. Knapp 3 % der Befragten machten keine Angaben.



**Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen**

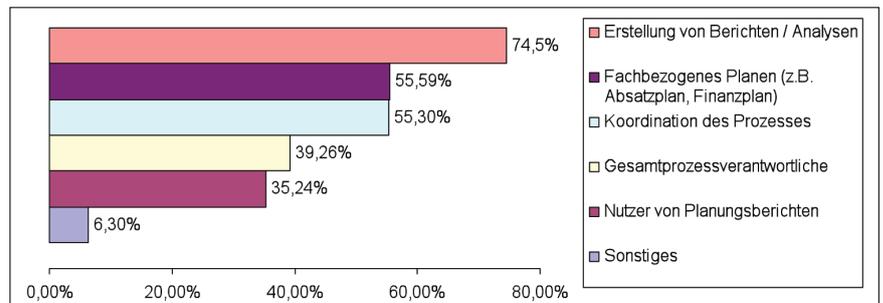
Hinsichtlich der Umsatzgröße entfallen rund die Hälfte auf mittelständische Unternehmen (30,1 % bzw. 22,1 %). Weitere 10,9 % sind mit 500-1.000 Mio. € dem gehobenen Mittelstand zuzurechnen und knapp 30 % den Großunternehmen. 9,5 % der Befragten gaben keine Auskunft über ihre Umsatzgröße.



**Abbildung 2: Größenordnung (in Millionen Euro)**

Interessant ist auch, dass nur 25,2 % der befragten Unternehmen börsennotiert waren. Insgesamt bildet die Befragung insbesondere den Status quo des klassischen Mittelstandes im deutschsprachigen Raum (68 % Deutschland, 14,3 % Schweiz, 12,6 % Österreich) gut ab.

Die Teilnehmer der Studie nehmen unterschiedliche Aufgaben im Planungsprozess wahr. Die am häufigsten genannte Aufgabe im Planungsprozess ist die Analyse bzw. die Berichtsauswertung. Dies ist insofern nicht überraschend, als diese Aufgabe gleichermaßen von Planungsorganistoren und Planenden wahrgenommen wird. Aktive Planer und Koordinatoren halten sich die Waage.

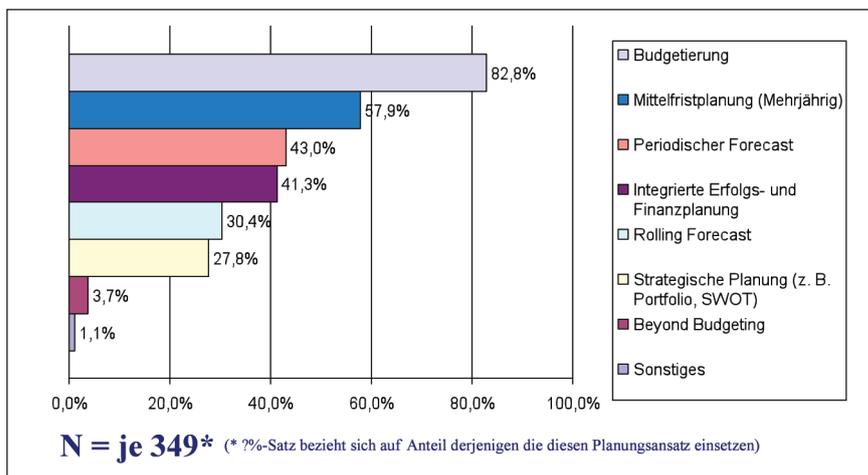


**Abbildung 3: Rolle der Teilnehmer im Planungsprozess**

## Planungsorganisation

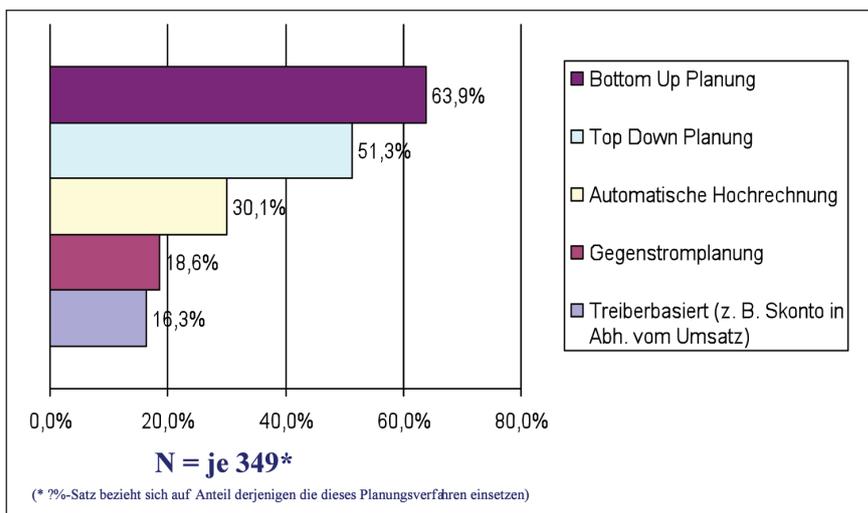
Die erste wichtige Frage, die es zu untersuchen galt, war die des gewählten Planungsansatzes. Hier überrascht es nicht, dass die Budgetierung von mehr als vier Fünftel der Unternehmen angewendet wird. Weit verbreitet ist auch die mittelfristige Planung, die der Budgetierung vorgeschaltet und üblicherweise recht leicht zu integrieren ist.

Der Anteil der Unternehmen, die einen Rolling Forecast einsetzen, ist mit 30,4 % vergleichbar mit den Ergebnissen anderer Studien. Bezüglich der Definition von Forecasting und Rolling Forecast gibt es jedoch Abgrenzungsbedarf. Ein rollender Forecast hat einen gleichbleibenden Planungshorizont und wird periodisch, meist quartalsweise, überarbeitet. Im periodischen Forecast werden die voraussichtlichen Werte zum Periodenende (meistens das Geschäftsjahr) ermittelt. Hier haben einige Teilnehmer beide Verfahren angekreuzt. Auch Budgetierung und Rolling Forecast wurden teilweise gemeinsam ausgewählt. In der Regel ersetzt der Rolling Forecast allerdings die jahresorientierte Budgetierung. Beyond Budgeting nimmt bei den befragten Unternehmen nur eine Randposition ein.



**Abbildung 4: Eingesetzter Planungsansatz**

Bei den eingesetzten Verfahren überrascht der geringe Einsatz der Gegenstromplanung. Auch hinsichtlich der Treiberorientierung ist nur geringe Zustimmung zu erkennen. Dies ist insofern erstaunlich, als Verfahren wie die analytische Kostenplanung in der Grenzplankostenrechnung intensiv von Bezugsgrößen Gebrauch machen. Dies scheint ein Indiz dafür zu sein, dass der Aufwand zur Ermittlung der Kostenbeziehungen der Treiber zu hoch ist.



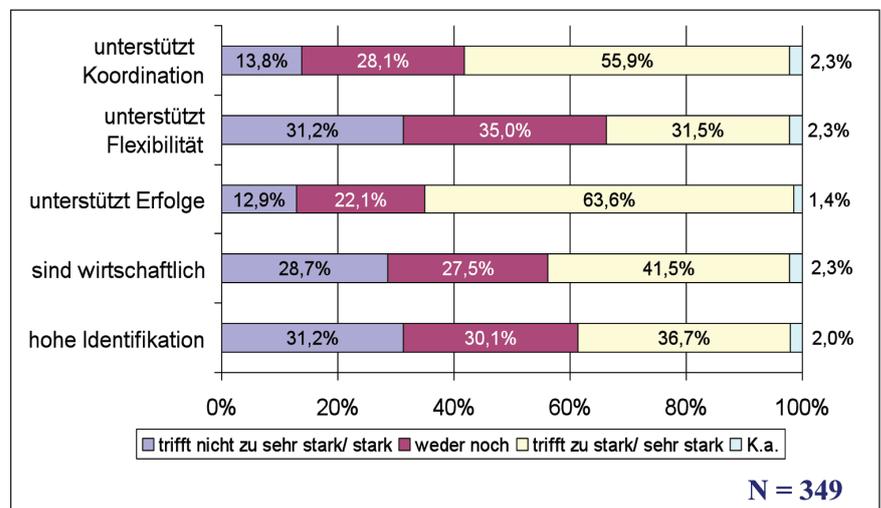
**Abbildung 5: Eingesetztes Planungsverfahren**

## Wirkung der Planung auf die Unternehmensführung

Mit Planung und Budgetierung sollen üblicherweise mehrere Ziele erreicht werden. Interessant ist unter anderem, inwieweit die Befragten einen Einfluss auf zentrale Zielgrößen sehen. Hinsichtlich des Wirkungsbeitrags von Planung und Budgetierung werden in der Literatur folgende Aspekte genannt:

- Koordination
- Motivation/Identifikation
- Schaffung von Flexibilitätpotenzialen
- Verdeutlichung von Erfolgen

Insgesamt ist die Einschätzung des Erfolgsbeitrags eher verhalten. Bezüglich des Erfolgsbeitrags wird die Planung am positivsten beurteilt. Auch der Koordinationsaspekt scheint gemeinhin akzeptiert. Die gängige Meinung, dass Planung zu einer gewissen Starrheit führe, lässt sich auch in der Studie zeigen: Die Zustimmung zur Aussage, dass die Planung Flexibilität unterstütze, war am geringsten.



**Abbildung 6: Beitrag der Planung zu Effizienz und Effektivität**

Ein weiterer Aspekt betrifft die nachteiligen Wirkungen der Planung. Die Auswertung zur Zustimmung zu den negativen Punkten zeigt deutlich, dass die Länge des Planungsprozesses offensichtlich das größte Problem ist. Hoher Aufwand und Schwerfälligkeit sind ebenfalls zentrale Punkte. Dies deckt sich mit der geringen Zustimmung im Bezug auf die Flexibilität. Auch führt die Planung zwar zu besserer Koordination, diese erscheint jedoch zu aufwendig. Entgegen dem allgemeinen Trend der Verschlinkung der Planung scheinen die Befragten nicht der Meinung zu sein, dass zu detailliert geplant wird. Auch scheint die Datenqualität nicht als kritisch wahrgenommen zu werden.

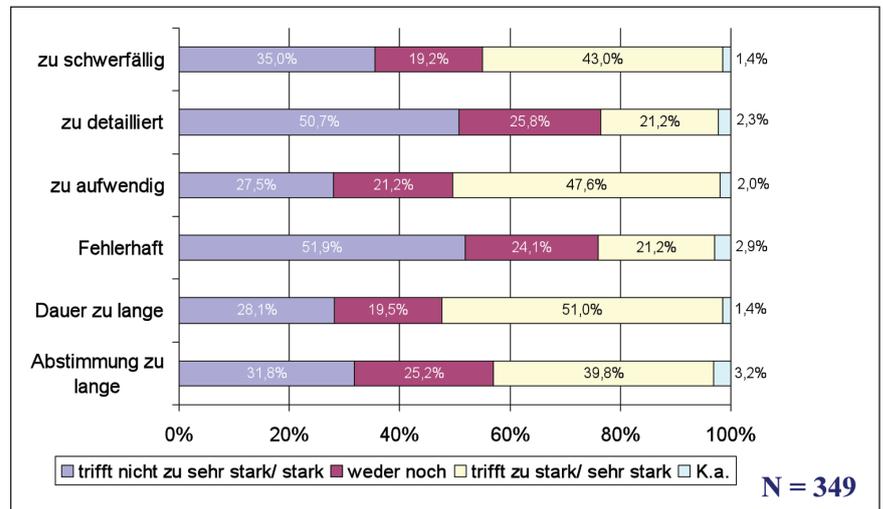


Abbildung 7: Problempunkte der Planung

## Kategorien von Software-Systemen zur Planungsunterstützung und deren Einsatz

Unter Planung, Budgetierung und Forecasting werden unterschiedlichste Prozesse subsumiert. Entsprechend reichhaltig sind die Möglichkeiten einer Unterstützung durch IT-Systeme. Dies zeigt sich auch in den unterschiedlichen Ansätzen, die von einer eher starren, zentral-organisierten Planungsunterstützung bis zur völlig flexiblen Dezentralisierung durch Office-Werkzeuge reichen. Die meisten Unternehmen nutzen daher auch Kombinationen der folgenden Werkzeuge:

- Tabellenkalkulation

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

- BI-Werkzeuge (OLAP)

OLAP steht für Online Analytical Processing und ist als Antwort auf die klassische transaktionale Verarbeitung der Abrechnungssysteme zu sehen. Eine beliebte Metapher zur Verdeutlichung von OLAP ist der Würfel, der bekanntermaßen drei Dimensionen hat. Eine Dimension ist eine interessierende Auswertungsrichtung. Am Beispiel einer Vertriebsauswertung können dies die Dimensionen Zeit, Produkte, Kundengruppen für Positionen wie Umsatz oder Deckungsbeitrag sein. Interessant für die Planung wird die Technologie dadurch, dass Dimensionselemente zu Hierarchien gruppiert werden können und so auf verschiedenen Sichten und Schnitten gearbeitet werden kann. Beispielsweise Kunden/Kundengruppen oder Produkte/Produktgruppen. Wichtige Systeme in diesem Bereich sind z. B. INFOR ALEA, Oracle Essbase und IBM Cognos TML.

Die beachtliche Fähigkeit der OLAP-Werkzeuge bei der Modellierung von funktionalen Abhängigkeiten ist für Planungszwecke von hoher Bedeutung. Im Gegensatz zur Tabellenkalkulation wird in OLAP beispielweise für die Berechnung des Deckungsbeitrags nur eine einzelne Formel hinterlegt, die generell für alle Dimensionen, also alle Perioden, Kundengruppen usw. gilt.

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.

- Dedizierte BI-Anwendungen für die Planung

Es gibt seit langem einen Markt für Planungs- und Budgetierungssysteme. Diese zeichnen sich durch eine hohe funktionale Ausrichtung auf die spezifischen Anforderungen der Planungsprozesse aus. Es ist eine starke Modularisierung mit begrenzten Möglichkeiten zur Integration in eine umfassende BI-Architektur festzustellen.

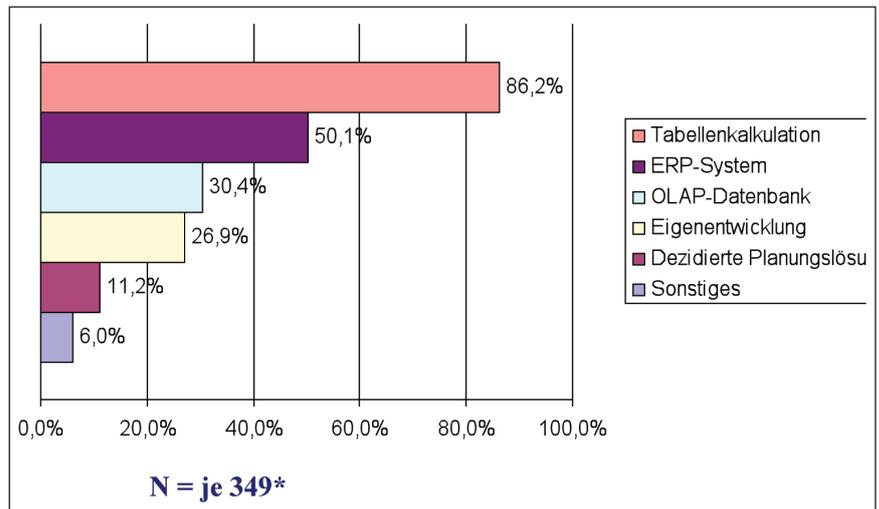
Typische Planungswerkzeuge bieten weitreichende Unterstützung beim Aufbau von Planungsmodellen. Durch die flexible Verknüpfung von Planungselementen eignen sich solche Systeme auch für die Simulation. So kann jede Basisänderung in ihrer vollständigen Auswirkung auf die Erfolgs- und Finanzsicht einer Unternehmung analysiert werden. In der Regel wird ein unmittelbarer Vergleich zwischen Simulationsstand und Ausgangsbasis unterstützt.

Bezüglich des Vordefinitionsgrades gibt es erhebliche Unterschiede. Während einige Anbieter viele Module wie eine integrierte Erfolgs- und Finanzlogik fest implementieren, unterstützen andere Werkzeuge eher den Baukastenansatz.

- ERP-Systeme  
ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning) sind primär für die Geschäftsprozessunterstützung und die Abrechnung entwickelt worden. Bekannte Systeme sind SAP ERP, Oracle eBusiness Suite oder Infor LN. Integraler Bestandteil eines solchen Systems ist die operative Planung. Eine gemeinsame Nutzung betrieblicher Objekte wie Kostenstellen, Kontenrahmen usw. gleichermaßen für Planung und Ist-Abrechnung ist naheliegend. In den etablierten ERP-Systemen sind zahlreiche Planungsfunktionalitäten enthalten. Absatzplanung, Budgetierung auf Kontenwerten oder Produktionsplanung sind einige Beispiele.
- Eigenentwicklungen  
Selten anzutreffen sind komplette Eigenentwicklungen in klassischen Programmiersprachen oder Datenbank-Entwicklungsumgebungen. Solche Systeme sind manchmal notwendig, wenn sehr branchenspezifische Anforderungen umzusetzen sind.

Ein zentraler Aspekt der Studie ist die Frage, welche Werkzeuge die Unternehmen einsetzen. Beim Einsatz der Werkzeuge dominiert die Tabellenkalkulation mit 86,2 %. Dies ist nicht überraschend, stellt dies doch den scheinbar einfachsten Weg der Unterstützung dar.

Aus den bekannten Abweichungen ergibt sich eine leichte Erhöhung des Anteils der Planungslösungen (vgl. Abb. 9). 50,1 % der Planer nutzen ERP-Systeme. Diese Höhe ist allerdings auch darauf zurückzuführen, dass der Planungsbegriff sehr weit gefasst ist und die Studienergebnisse nicht auf die Unternehmenssteuerung im engeren Sinne begrenzt werden sollten.



**Abbildung 8: Werkzeugeinsatz in der Planung**

Die Auswertung zeigt, dass die meisten Unternehmen mehrere Werkzeuge gemeinsam zur Planung nutzen. Um eine Vergleichbarkeit im Bezug auf den Wertbeitrag des jeweiligen Werkzeugs zu ermöglichen, ist der Werkzeug-Einsatz zu Clustern zusammengefasst worden. Durch die Cluster-Bildung lassen sich leichter Aussagen darüber treffen, inwieweit Problempunkte bei typischen Einsatzszenarien auftreten. Hierbei sind Annahmen zur Priorisierung im Bezug auf den Einsatz getroffen worden. Der weiteren Analyse liegt ein Reifegradmodell in der folgenden Form zugrunde:

- In der Stufe 1 wird primär mit ERP geplant. ERP-Lösungen sind seit vielen Jahren im Einsatz. Insofern ist es naheliegend, hier auch die angebotenen Planungsfunktionen zu nutzen. Eine Kostenstellenplanung ist beispielsweise von der Plaut Unternehmensberatung seit den fünfziger Jahren verfügbar.
- Da die Möglichkeiten der ERP-bezogenen Planung häufig begrenzt und relativ unflexibel sind, wird eine Weiterentwicklung in einer Eigenentwicklung von Systemen zur Planungsunterstützung gesehen. Der Begriff der Eigenentwicklung ist von den Befragten allerdings weit interpretiert worden. Eine Planungslösung auf der Basis einer Tabellenkalkulation oder OLAP stellt natürlich auch eine Eigenentwicklung dar. Dies soll aber von vollständig eigenprogrammierten Lösungen wie beispielsweise einer Datenbankprogrammierung abgegrenzt werden. Insofern ist die Klasse der Eigenentwicklungen eher klein.

- Nur wenige Unternehmen kommen ganz ohne Tabellenkalkulation in der Planung aus. Der Einsatz der Tabellenkalkulation ermöglicht eine größere Dezentralisierung durch die Unterstützung individueller Anforderungen. Allerdings verschärft sich in der Regel die Problematik der Datenzusammenführung bei individuellen Planungsergebnissen. Bei einem gemeinsamen Einsatz von Tabellenkalkulation und ERP wurde davon ausgegangen, dass intensiv die Tabellenkalkulation zum Einsatz kommt.
- Probleme bzgl. Wartbarkeit und Administration bewegen viele Unternehmen OLAP-Werkzeuge einzusetzen. Wenn OLAP parallel zur Tabellenkalkulation im Einsatz ist, ist davon ausgegangen worden, dass der Planungsprozess im Wesentlichen über ein OLAP-Werkzeug unterstützt wird.
- Der höchste Reifegrad wird im Einsatz einer dedizierten Planungslösung gesehen, da hier in der Regel die Unterstützung im Bezug auf Benutzerautonomie und Zusammenführung am stärksten ausgeprägt ist.

Bei der Zuordnung wurde immer das Werkzeug mit dem höchsten Reifegrad ausgewählt. Die folgende Tabelle zeigt die Zuordnung der jeweiligen Klasse.

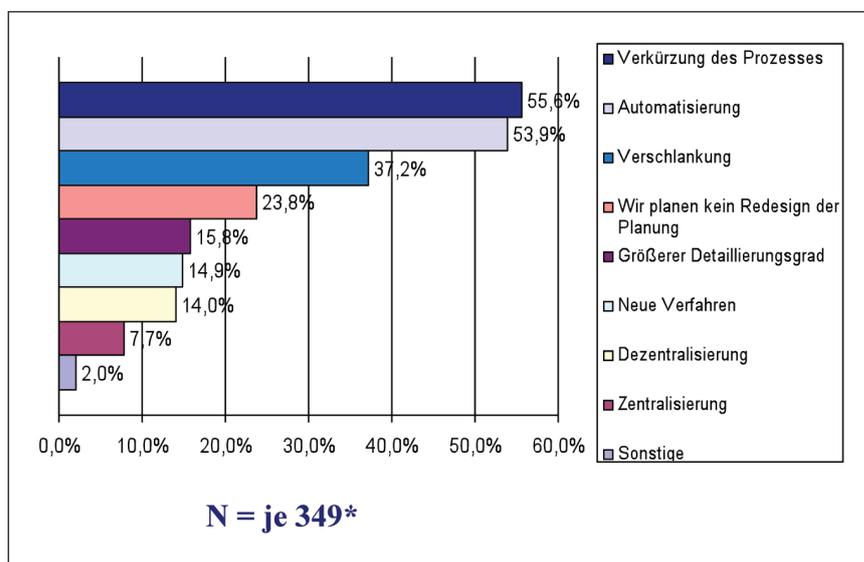
Cluster	Häufigkeit	Anteil
TK fokussiert	184	52,72
OLAP fokussiert	95	27,22
Dedizierte Planungslösung	45	12,89
ERP fokussiert	10	2,87
Eigenentwicklung	9	2,58
Sonstiges	6	1,72

**Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der Cluster**

Danach spielen die ERP-fokussierte Lösung und die Eigenentwicklung entgegen der häufigen Nennung kaum eine wichtige Rolle. Aufgrund der zu kleinen Stichprobe für ERP-Cluster, Eigenentwicklung und Sonstiges haben wir diese aus der weiteren Analyse herausgenommen.

## Veränderungswunsch

Eine bemerkenswerte Situation ergibt sich bei den Verbesserungswünschen. Ein Großteil der befragten Unternehmen hat grundsätzlich die Absicht, Änderungen am Planungsprozess vorzunehmen. Ganz oben auf der Agenda vieler Unternehmen steht die Verkürzung der Prozesse. Hohes Verbesserungspotenzial wird ebenfalls in einer Automatisierung gesehen. Interessant ist, dass nur ein geringer Anteil (23,8 %) keine Veränderung am Planungsprozess anstrebt. Dies lässt auf eine gewisse Unzufriedenheit mit dem Planungsprozess schließen.



**Abbildung 10: Veränderungs-/Verbesserungswünsche**

Interessante Einsichten ergeben sich aus der Kombination von Redesign-Wunsch und eingesetztem Werkzeug. Die Anwender, die eine dedizierte Planungslösung einsetzen, wünschen seltener ein Redesign der Planung als diejenigen, die auf generische Werkzeuge (Tabellenkalkulation und OLAP) setzen.

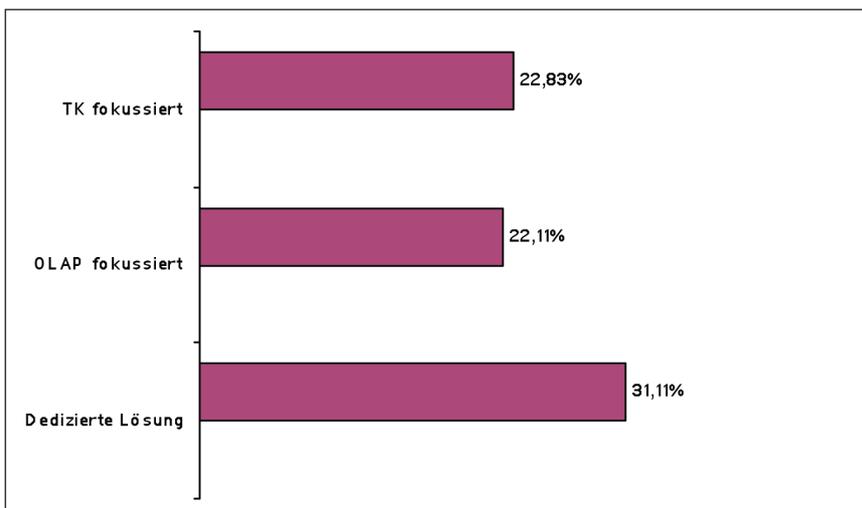


Abbildung 11: Kein Redesign der Planung gewünscht

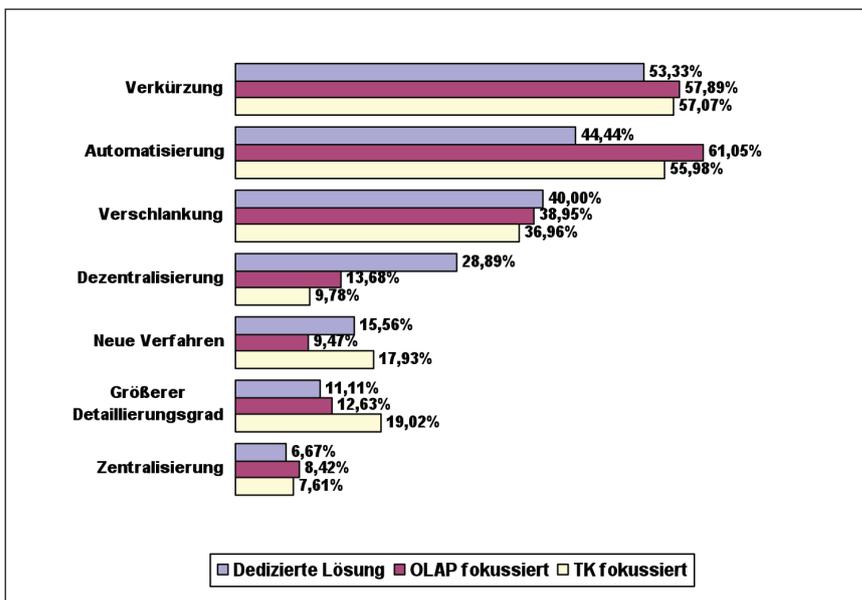


Abbildung 12: Wunsch nach Verkürzung

Der Wunsch nach Verkürzung ist bei OLAP am deutlichsten erkennbar. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass OLAP bezüglich einer Prozessunterstützung relativ wenig Hilfe bietet. Aber auch Anwender dedizierter Planungswerkzeuge scheinen bei der Verkürzung noch Potenzial zu sehen.

Beim Wunsch nach Automatisierung führen OLAP und Tabellenkalkulation. Die mangelnde Automatisierungsmöglichkeit einer Tabellenkalkulation überrascht nicht. OLAP bietet lediglich bei der Verdichtung eine gewisse Erleichterung. Insgesamt scheint es so zu sein, dass mit OLAP zu wenig Unterstützung bei der Automatisierung geliefert wird. Dedizierte Planungslösungen schneiden deutlich besser ab. Es scheint allerdings auch hier zuzutreffen, dass bezüglich Prozessautomatisierung hier noch einiges zu verbessern ist.

Der Wunsch nach Verschlankung scheint bei Anwendern von dedizierten Planungslösungen am höchsten zu sein. Dies könnte daran liegen, dass viele der verfügbaren Planungsprodukte eher klassische Planungsprozesse unterstützen, die als aufwendig gelten. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den Werkzeugklassen nicht sonderlich groß.

Eine höhere Dezentralisierung wird von Benutzern dedizierter Systeme deutlich am häufigsten geäußert. Dies könnte daran liegen, dass viele dieser Lösungen die integrierte Erfolgs- und Finanzplanung als Schwerpunkt haben. Diese wird eher zentral als dezentral eingesetzt.

Der Wunsch nach neuen Verfahren ist insgesamt nur gering ausgeprägt. Hier ist es nicht erstaunlich, dass hier zwar größere Schwankungen auftreten. Aufgrund des geringen Anteils ist dies allerdings wenig aussagekräftig.

Eine größere Detaillierung wünscht sich nur eine Minderheit. Da die Tabellenkalkulation bei der Verarbeitung von Massendaten begrenzt ist, scheint hieraus ein im Vergleich stärkerer Wunsch nach höherer Detaillierung zu entstehen.

Eine weitere Zentralisierung wird kaum angestrebt.

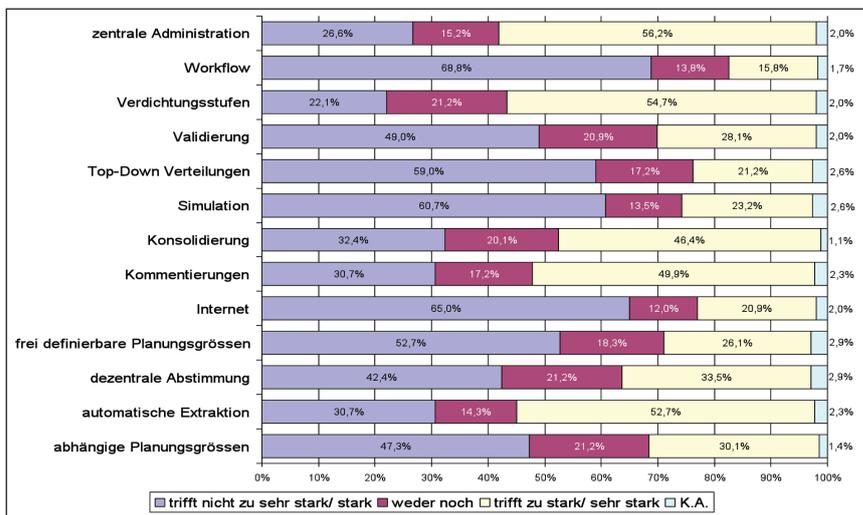
## Einsatz und Wirkung von Funktionalitäten

Ein zentraler Aspekt der Studie lag im Einsatz und der Wirkung von Planungsfunktionalitäten. Es wurde gefragt, welche Planungsfunktionalitäten eingesetzt werden. Der häufig recht heterogene Einsatz von Werk zeugen lässt darauf schließen, dass das Aufgabenspektrum recht weit ist. Dies führt dazu, dass nicht alle möglichen Unterstützungsarten abgefragt werden konnten. Die abgefragten Funktionstypen im Einzelnen:

- Eine zentrale Administration umfasst Funktionen wie beispielsweise Berichterstellung, Anlagen von Benutzern, Definition von Abhängigkeiten etc.
- Eine Workflow-Unterstützung dokumentiert die jeweiligen Planungszustände im Prozess und leitet Planungsergebnisse weiter. Eine wichtige Funktion ist beispielsweise die Benachrichtigung des Vorgesetzten bei Fertigstellung einer Planscheibe. Parallel dazu wird in der Regel das Planungsergebnis nach der Fertigstellung eingefroren.
- Die Planung auf verschiedenen Verdichtungsstufen erleichtert die vertikale Planabstimmung, da auf jeder Ebene Planinformationen eingegeben werden können.
- Die Validierung ermöglicht die unmittelbare Überprüfung eingegebener Werte nach bestimmten Kriterien. Der Umfang der Validierungen ist von der Planungsintegration abhängig. Geht beispielsweise die Investitionsplanung direkt in die Bilanzplanung ein, ist keine Überprüfung der Datengleichheit zwischen Bilanz und Anlagenspiegel notwendig. Die Validierung kann auch auf verteilt erfasste Sachverhalte wie beispielsweise Kosten beim Empfänger = Umsatz beim Sender angewendet werden. Hier muss dann festgelegt werden, auf welcher Seite die Validierung durchgeführt wird.
- Automatisierte Top-Down-Verteilungen erleichtern die Planvorbereitung. So können beispielsweise Ist-Daten als Basis herangezogen werden, die dann beispielsweise pauschal um einen bestimmten Prozentsatz angepasst werden.
- Simulationsrechnungen unterstützen üblicherweise zwei wesentliche Verfahren: „What if“ und „How to achieve“ (Zielwertsuche). Bei der What-if-Analyse werden Basisparameter geändert und die Auswirkung die Zielgröße betrachtet. Bei der Zielwertsuche wird der Zielwert variiert und betrachtet, welche Veränderungen bei den Basisparametern notwendig sind. Eine typische Frage wäre: „Wie hoch muss mein Absatz sein, um bei gleichen Preisen und Kosten meinen Zieldeckungsbeitrag zu erhalten.“

- Die automatische Zusammenführung von dezentral geplanten Daten ist eng mit der Art der Datenspeicherung verbunden. Wird direkt in eine zentrale Datenbank eingegeben, kann die Aggregation in der Regel automatisiert durchgeführt werden.
- Kommentierungen ermöglichen es, neben den Zahlen auch Erläuterungen hinzuzufügen. Dies kann insbesondere die Kommunikation zwischen den Bereichen verbessern. Es hilft aber auch, später etwa beim Soll-Ist-Vergleich Abweichungen besser zu verstehen.
- Die Möglichkeit über das Internet Planungsdaten einzugeben ist insbesondere für internationale Unternehmen mit einer hohen Dezentralisierung von Bedeutung. In der Regel kann ein Planer ohne größeren Installationsaufwand an das Planungssystem angebunden werden.
- Häufig orientiert man sich an zentral definierten Größen wie Konten- oder Kostenpositionsrahmen. In den dezentralen Bereichen wird jedoch häufig eher maßnahmenbezogen geplant. Einige Systeme bieten die Möglichkeit, unterhalb des zentral definierten Planungsrasters bereichsindividuell und dezentral freie Positionen anzulegen. Die Werteingaben dieser Positionen werden automatisch in das zentrale Planungsraster übergeleitet. Dieses Verfahren wird häufig als „Line Item Detail“ bezeichnet. Diese Art der Eingabe wird üblicherweise nur von dedizierten Planungswerkzeugen unterstützt.
- Ein häufiger Zeitfresser bei der Planung ist die Koordination zwischen leistendem und empfangendem Bereich. Eine dezentrale Abstimmung kann hier bei der Beschleunigung helfen.
- Der Aufbau von Planungslösungen ist häufig recht aufwendig. Die Möglichkeit Stamm- und Bewegungsdaten aus ERP-Systemen zu übernehmen kann den Aufwand deutlich reduzieren. Hierbei ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass die Strukturen für Planungen ggf. überarbeitet werden müssen.
- Die Unterstützung abhängiger Planungsgrößen durch Regeln kann die Planung erheblich vereinfachen. Man fokussiert in diesem Fall auf die Treiber und lässt Kosten und Erlöse hieraus automatisch ableiten. So könnte beispielsweise der Umsatz aus der aktuellen Pipeline abgeleitet werden.

Funktionalitäten wie Workflow oder Webunterstützung sind recht selten im Einsatz. Dies ist nicht überraschend, da die Tabellenkalkulation dominiert und solche Funktionen somit nicht ohne zusätzliche Programmierung verfügbar sind. Zentrale Administration, Verdichtungsstufen und automatische Extraktion sind Funktionen, die am häufigsten eingesetzt wurden.



**Abbildung 13: Einsatz von typischen Planungsfunktionalitäten**

Eine wesentliche Aufgabe der Studie ist es gewesen, den Zusammenhang zwischen Funktion und Beitrag zu Effizienz und Effektivität zu analysieren. Es wurde daher gefragt, wieweit Planungsfunktionalitäten eine Auswirkung auf die geschilderten Effizienz- und Effektivitätsaspekte haben.

Um die Geduld der Interview-Teilnehmer nicht allzu stark zu strapazieren, konnten nicht alle theoretisch denkbaren Wirkungsbeziehungen abgefragt werden. Insofern wurde auf die Aspekte fokussiert, von denen vermutet werden konnte, dass hier ein signifikanter Zusammenhang besteht. Aus der Gegenüberstellung zwischen Werkzeugeinsatz und Einschätzung des Planungszustands können allerdings zusätzliche Wirkungszusammenhänge ermittelt werden (siehe nächstes Kapitel).

Es zeigt sich, dass die Vorteile von Planungsfunktionalitäten auf Effizienz und Effektivität insgesamt positiv gesehen werden. Am deutlichsten zeigt sich dies bei den Möglichkeiten zur Kommentierung, an der Festlegung von zentralen Regeln und an der automatischen Konsolidierung.

Eine gewisse Skepsis scheint bei den Line Item Details (Positionsraster) und der Workflow-Unterstützung zu bestehen. Bei dem geringen Anteil der Befragten, die dedizierte Planungslösungen einsetzen und damit Übung mit diesen Funktionen haben, überrascht das allerdings nicht.

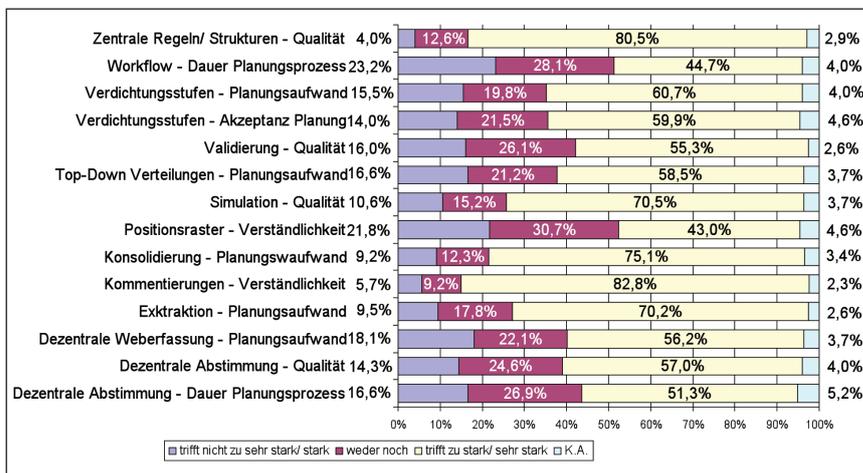


Abbildung 14: Einschätzung des Wertbeitrags von Planungswerkzeugen

## Erfahrung und Wertbeitrag

Es erscheint plausibel, dass man die Vorteile einer Unterstützungsfunktion besser einschätzen kann, wenn man sie intensiv einsetzt. Vor diesem Hintergrund wurde versucht den eingeschätzten Wertbeitrag mit der gemachten Erfahrung zu verknüpfen. Daher wurde unter anderem nach dem Zusammenhang zwischen der Einschätzung und dem wirklichen Einsatz der entsprechenden Funktionen gefragt.

Wir haben einen Lerneffekt ermittelt. Dieser ergibt sich aus der Gegenüberstellung der einzelnen Zustimmungsklassen im Bezug auf Funktion und Wirkung. Ist eine Funktion selten im Einsatz, ergibt sich ein anderer Durchschnitt der Einschätzung der Wirkung als wenn die Funktion häufig eingesetzt wird. Es wurde jeweils die Differenz zwischen dem maximalen und minimalen Durchschnitt der Wirkung pro Nutzungsintensität der zu betrachtenden Funktion ermittelt. Die Stärke dieser Differenz spiegelt wider, welche Wirkungsverbesserung durch den Einsatz erzielt werden kann. Eine hohe Differenz lässt darauf schließen, dass die Anwendung eines Werkzeugs zu einer Veränderung (in der Regel Verbesserung) des jeweiligen Effekts führt. Auf dieser Basis ergeben sich interessante Hinweise auf mögliche Zusammenhänge. Eine wichtige Frage ist die Wirtschaftlichkeit des Planungsprozesses.

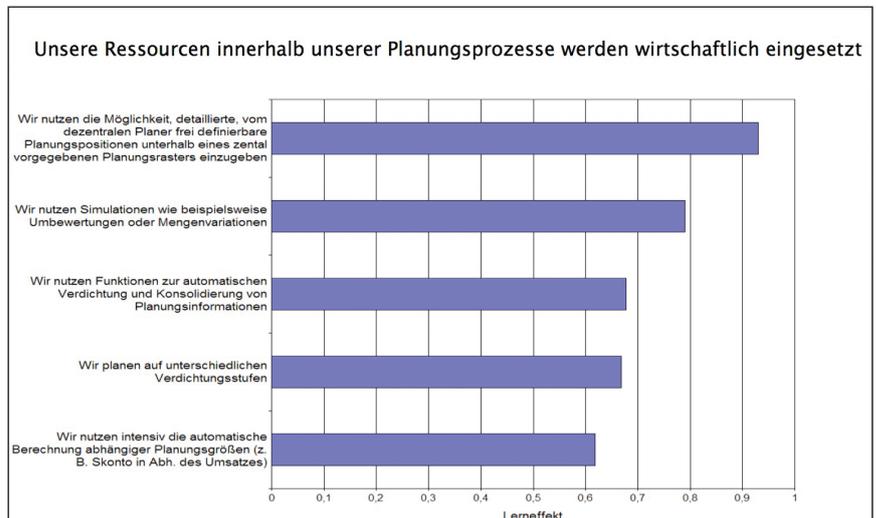


Abbildung 15: Wirtschaftlichkeit des Einsatzes

Interessanterweise hat der Einsatz eines detaillierten Planungsschemas den größten Einfluss (mit mehr als 0,9 Punkten Differenz) auf die Wirtschaftlichkeit. Die Verwendung dieser Funktion wird häufig mit einer Verschlinkung des Positionsrahmens kombiniert.

Ein zentraler Punkt betrifft die Unzufriedenheit mit der Planungsdauer. Hier scheint es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Dauer und automatischen Berechnungen zu geben. Anwender, die dieses Werkzeug einsetzen, beklagen sich also deutlich seltener über einen zu langen Planungsprozess. Auch die weiteren vier Funktionen zeigen einen deutlichen Einfluss.

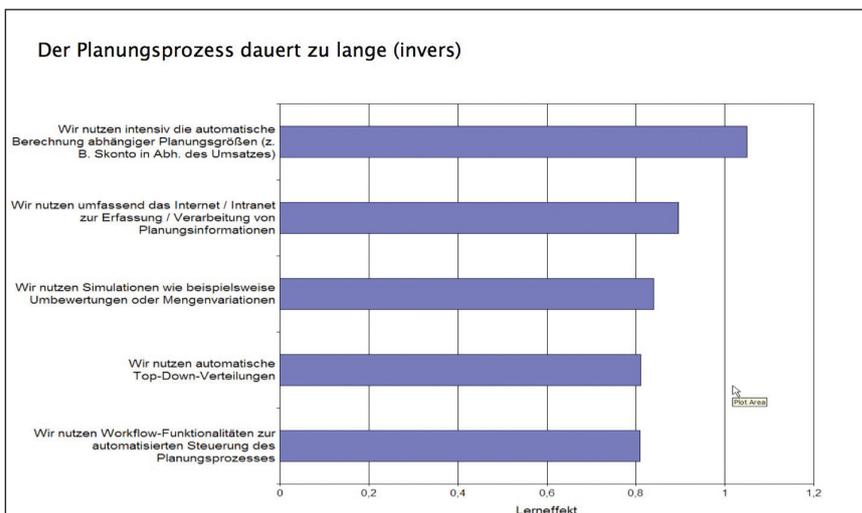


Abbildung 16: Planungsdauer

Eine weitere wichtige Frage betrifft den Einfluss der Funktionen auf die Datenqualität. Auch hier lässt sich ein starker Zusammenhang feststellen: Die intensive Nutzung von automatischen Berechnungen führt offensichtlich zu einer Verringerung der Fehler.

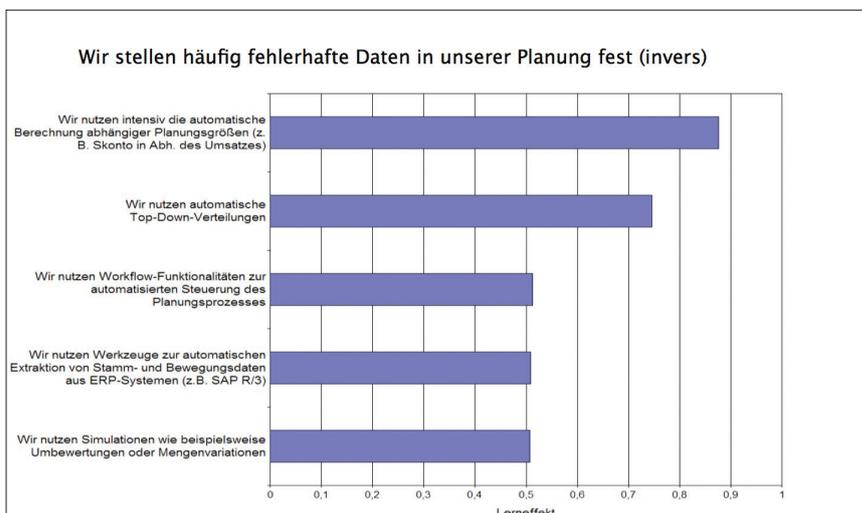
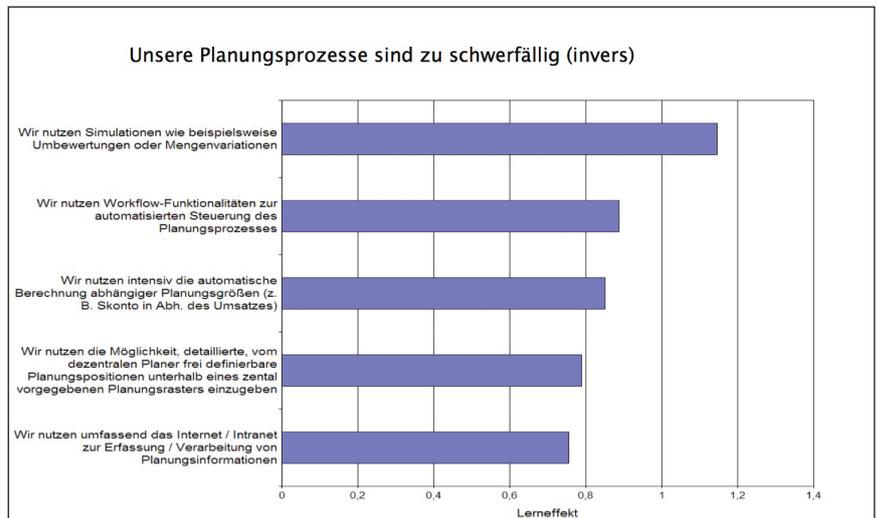


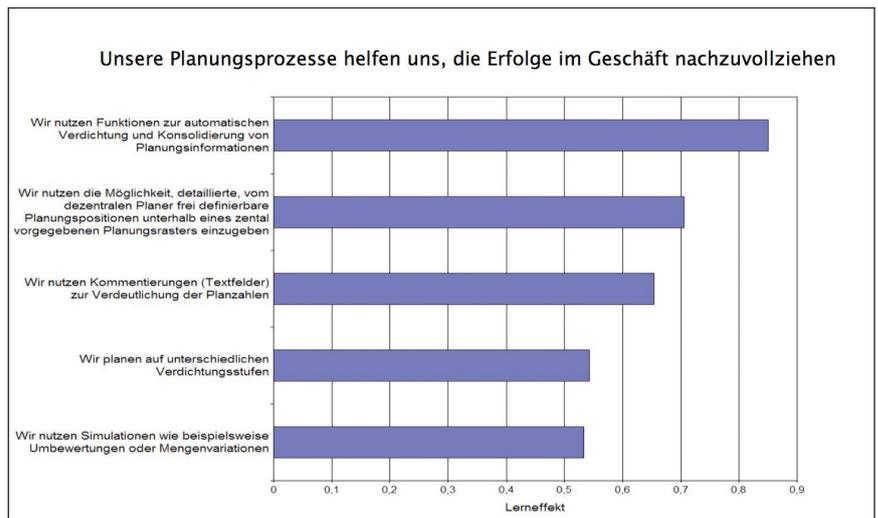
Abbildung 17: Fehlerhafte Daten

Als Hilfsmittel gegen schwerfällige Prozesse wird offensichtlich die Simulation gesehen. Sie zeigt nicht nur einen deutlichen Flexibilitätsgewinn, sondern setzt sich auch deutlich von weiteren Funktionen wie Workflow oder der Ableitung abhängiger Positionen ab.



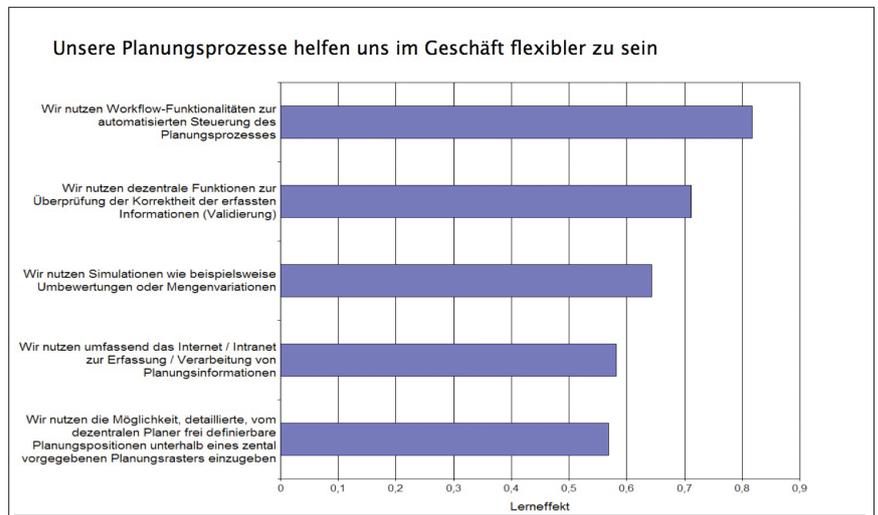
**Abbildung 18: Schwerfälliger Prozess**

Die Nachvollziehbarkeit von Erfolgen scheint eng mit der Möglichkeit der automatischen Verdichtung verknüpft zu sein.



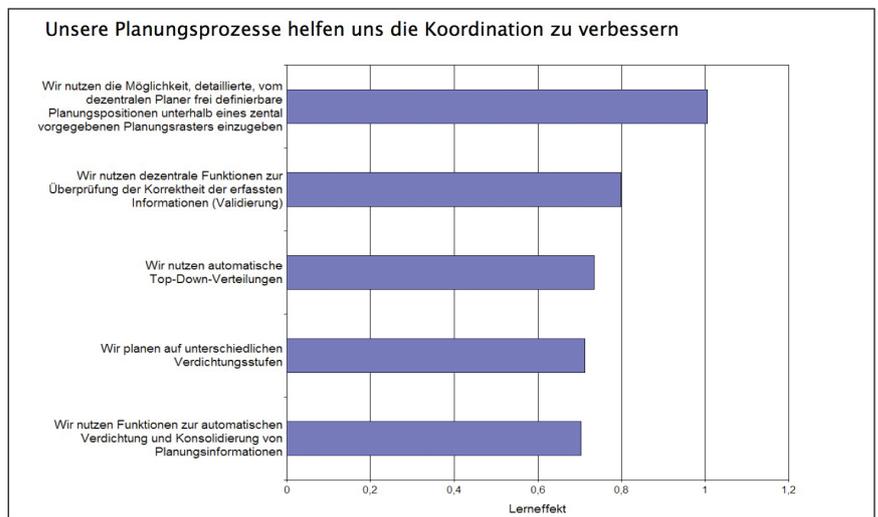
**Abbildung 19: Nachvollziehbarkeit von Erfolgen**

Flexibilität ist ebenfalls ein wichtiges Thema. Hier scheint offensichtlich die Workflow-Funktionalität wichtig zu sein. Simulationen sind ein weiterer wichtiger Punkt.



**Abbildung 20: Flexibilität**

Bei der Koordination scheint die Funktion zur Planungsindividualisierung einen Vorteil zu bringen. Vielleicht lässt sich durch das Detail eher die Intention des Planenden ausdrücken.



**Abbildung 21: Koordination**

Es sind nur relativ schwache Zusammenhänge zwischen den Funktionen und der Identifikation der Fachbereiche festzustellen.

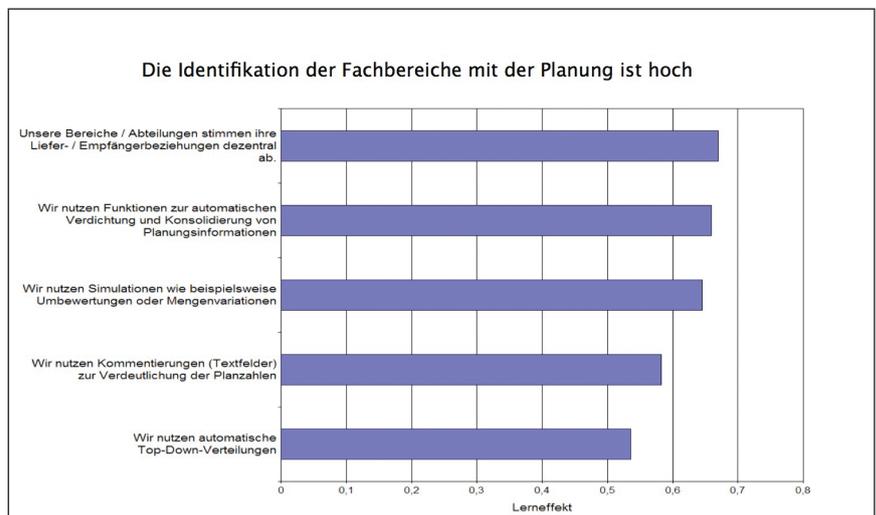


Abbildung 22: Identifikation

## Fazit

Der Veränderungsbedarf der Planung ist unbestritten hoch. Einendes Bestreben der Befragten ist die Verkürzung des Planungsprozesses. Dies kann methodisch, organisatorisch oder auch unterstützungstechnisch erreicht werden. Die Automatisierung nimmt hierbei eine wichtige Rolle ein.

Einfache Rezepte wie die Empfehlung eines Werkzeugs für alle Planungsaufgaben scheinen nicht zu funktionieren. Zu heterogen sind die zu erfüllenden Aufgaben, um sie mit einer einzigen Lösung optimal abdecken zu können. Der hohe Einsatz der Tabellenkalkulation und die insgesamt nur durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Wertbeitrag Werkzeuge lassen allerdings darauf schließen, dass Verbesserungspotenzial besteht.

Somit wird eine verbesserte Planung beim jetzigen Stand wahrscheinlich den Einsatz einer heterogenen Lösung bedeuten. Viele Unternehmen scheinen sich der Notwendigkeit eines solchen Ansatzes auch bewusst zu sein und haben mehrere Werkzeuge im Einsatz – allerdings nicht in der geeigneten Kombination, worauf die deutliche Unzufriedenheit schließen lässt.

Weitere Erkenntnisse konnten daraus gewonnen werden, die Wirkung der einzelnen Funktionen auf die angestrebten zu untersuchen. Einige Funktionen zeigen beim Einsatz deutliche Verbesserungen im Bezug auf den Wertbeitrag. Die automatische Ableitung abhängiger Größen, Workflow-Unterstützung und Simulationen sind beispielsweise zwei wichtige Funktionen, die im Bezug auf Dauer des Planungsprozesses Vorteile bringen.

Mit den Ergebnissen der Studie lassen sich konkrete Anknüpfungspunkte für das individuelle Unternehmen identifizieren. Im Bezug auf die angestrebten Ziele ist eine Priorisierung vorzunehmen. Die Funktionsbereiche, die einen hohen Wirkungsbezug auf die priorisierten Ziele haben und in denen das betrachtete Unternehmen wenig Erfahrung hat, sollten intensiviert werden, da hier die höchste Effizienzsteigerung zu erwarten ist.



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Deutschland GmbH  
70548 Stuttgart  
ibm.com/de

IBM Österreich  
Obere Donaustraße 95  
1020 Wien  
ibm.com/at

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
ibm.com/ch

Produced in Canada  
Juli 2009  
Alle Rechte vorbehalten.

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern.

Verweise in diesen Informationen auf Websites anderer Anbieter werden lediglich als Service für den Kunden bereitgestellt und stellen keinerlei Billigung des Inhalts dieser Websites dar. Das über diese Websites verfügbare Material ist nicht Bestandteil des Materials für dieses IBM Produkt. Die Verwendung dieser Websites geschieht auf eigene Verantwortung.

## IBM Cognos BI und Performance-Management

IBM Cognos Lösungen für Business Intelligence (BI) und Performance Management bieten erstklassige Software, Unterstützung und Services in den Bereichen unternehmensspezifische Planung, Konsolidierung und BI, die es Unternehmen ermöglichen, ihre finanzielle und betriebliche Leistung zu planen, zu verstehen und zu verwalten. In IBM Cognos Lösungen sind Technologie, Analyseanwendungen, Best Practices und ein umfangreiches Netzwerk von Partnern vereint. So erhalten Kunden eine offene, anpassungsfähige und umfassende Performancelösung. Mehr als 23.000 Kunden in über 135 Ländern weltweit arbeiten mit IBM Cognos Lösungen.

Wenn Sie mehr erfahren oder einen Ansprechpartner kontaktieren möchten, besuchen Sie uns unter: [www.ibm.com/cognos](http://www.ibm.com/cognos).

## Rückruf anfordern

Wenn Sie einen Rückruf anfordern oder eine Frage stellen möchten, besuchen Sie uns unter: [www.ibm.com/cognos/contactus](http://www.ibm.com/cognos/contactus). Ein IBM Cognos Ansprechpartner wird sich innerhalb von zwei Arbeitstagen auf Ihre Anfrage melden.

XXXXXXXXXXXX