

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:

Ronald Gleich/Michael Kappes/Jörg Leyk

Planung, Budgetierung und Forecasting

Innovative und digitale Werkzeuge für die
Unternehmensplanung

- > Optimierung von Planungsprozess und -ergebnis
- > Chancen und Veränderungen im Zuge der Digitalisierung
- > Integration von Risikoaspekten in die Planung
- > Auswahl und Einsatz geeigneter BI-Software

HAUFE.

Von der modernen zur digitalen Planung

Effektivität und Effizienz des Planungsprozesses verbessern

Planung, Budgetierung und Forecasting sollen das Management bestmöglich bei der Steuerung eines Unternehmens unterstützen – und dies mit möglichst wenig Aufwand in der Organisation. Für die Bewältigung dieses Spagats bietet die Digitalisierung neue Instrumente und damit auch Chancen, um Ergebnis und Prozess der Steuerungswerkzeuge zu verbessern.

In diesem Buch erfahren Sie, wie man Qualität und Kosten der Planung dank neuer Konzepte und Technologien optimieren kann. Dazu finden Sie Informationen zu folgenden Schwerpunkten:

Grundlagen & Konzepte

- > Moderne Budgetierung: Überblick und Standortbestimmung
- > Digitale Planung: Integriert, automatisiert, analytics-gestützt
- > Planung im Team: Die Weisheit der Vielen nutzen
- > Integration von Risikoaspekten in die Unternehmensplanung

Umsetzung & Praxis

- > Prozessoptimierung für eine schlanke und strategierorientierte Budgetierung
- > Integrierte Unternehmensplanung in der SAP Analytics Cloud
- > Integration von Finanz-Forecast und Sales & Operations Planning

Organisation & IT

- > IT als Enabler moderner Planungsprozesse
- > Planung und Performance Management in Salesforce CRM integrieren
- > Planung im Mittelstand: Alternativen zu Excel in der Praxis
- > Planungsplattformen als Basis der modernen Unternehmensplanung

Die Herausgeber:

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Dekan der Executive School sowie Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation, Transformation & Entrepreneurship (SITE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden/Oestrich-Winkel.

Michael Kappes und Jörg Leyk sind Partner im Competence Center Controlling & Finance von Horváth & Partners Management Consultants und beschäftigen sich seit Jahren mit Performance Management, insbes. innovativen Planungs- und Forecasting-Konzepten.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.



Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Planung, Budgetierung und Forecasting“	15
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Moderne Budgetierung: Überblick und Standortbestimmung <i>Deborah Nasca, Jan Christoph Munck, Ronald Gleich</i>	25
Digitale Planung: Integriert, automatisiert, analytics-gestützt <i>Fabian Schlösser, Bastian Borkenhagen, Peter Schentler</i>	37
Planung im Team: Die Weisheit der vielen nutzen <i>Robert Rieg</i>	55
Integration von Risikoaspekten in die Unternehmensplanung <i>Robert Rieg, Patrick Ulrich</i>	67

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Prozessoptimierung für eine schlanke und strategieorientierte Budgetierung in der Praxis <i>Michael Currle</i>	85
Integrierte Unternehmensplanung bei Kärcher in der SAP Analytics Cloud <i>Andreas Kerkau, Berangere Lochet, André Klaaßen</i>	105
Integration von Finanz-Forecast und Sales & Operations Planning (S&OP) am Beispiel eines Pharmaunternehmens <i>Carsten Anton, Markus Wenzel</i>	115
Digitale Planung am Beispiel eines Versicherungskonzerns <i>Christian Briem, Mark René Hertting, Sascha Brosig</i>	127

Kapitel 4: Organisation & IT

IT als Enabler moderner Planungsprozesse <i>Dirk Frick</i>	143
Planung, Budgetierung und Performance Management in Salesforce CRM integrieren <i>Kristina Nipkow, Rolf Gegenmantel</i>	159

Planung im Mittelstand: Alternativen zu Excel in der Praxis <i>Harald Matzke</i>	175
Planungsplattform als Dreh- und Angelpunkt für die Unternehmensplanung im digitalen Zeitalter <i>Dennis Büchler, Michael Kappes</i>	193
Kapitel 5: Literaturanalyse	
Literaturanalyse zum Thema „Planung, Budgetierung und Forecasting“	212
Stichwortverzeichnis	217

IT als Enabler moderner Planungsprozesse

- IT darf nicht mehr als reiner Erfüllungsgehilfe bei der Umsetzung einst analoger Prozesse verstanden werden – die Potenziale aktueller IT-Architekturen stellen vielmehr tradierte Planungsprozesse und -systeme grundsätzlich in Frage.
- Planungs- und Forecast-Prozesse sind aufwendig, teuer und komplex. Sie werden durch IT-Systeme begleitet, die zwar viele Tätigkeiten geeignet unterstützen, die Gesamtkomplexität aber weiter erhöhen.
- Die Möglichkeiten moderner IT-Lösungen und -Architekturen sollten frühzeitig bei der Konzeption neuer Planungssysteme berücksichtigt werden. Daraus ergeben sich prozessuale und systemtechnische Potenziale, um Planungsprozesse schlanker und effizienter zu gestalten und gleichzeitig die Akzeptanz von Planung, Budgetierung und Forecasting zu steigern.
- Dieser Beitrag soll erläutern, welche Potenziale sich durch aktuelle Architekturen und Systeme ergeben und wie diese die Komplexität der Planung reduzieren können. Abgerundet wird der Beitrag durch eine Checkliste, um IT-getriebene Planungsprojekte erfolversprechend durchzuführen und somit Fallstricke zu vermeiden.

Inhalt		Seite
1	Planung und Forecast im digitalen Zeitalter	145
2	Aktuelle Anforderungen an IT-Lösungen für Planung und Forecast	145
2.1	Planung und Budgetierung	146
2.2	Forecast	147
3	Aktuelle technologische Möglichkeiten	148
3.1	In-Memory-Datenverarbeitung	148
3.2	Cloud Computing	148
3.3	Maschinelles Lernen	149
4	Technologiegetriebene Potenziale für Planungsprozesse	150
4.1	Kostenreduktion	151
4.2	Simulation	152
4.3	Zeitnahe Informationsversorgung	152
4.4	Erweiterung des Nutzerkreises	152
5	Erfolgsfaktoren und Fallstricke des Einsatzes	153
5.1	Erfolgsfaktoren zeitgemäßer Planungsprojekte	153
5.1.1	Interdisziplinär organisiertes Projektteam	153
5.1.2	Planung kollaborativ aufsetzen und mit Zielsetzung eng verzahnen ..	153
5.1.3	Pragmatische Modellierungsansätze	154
5.1.4	Richtige Abstraktionsebene wählen	154

5.2	Zu vermeidende Fallstricke	154
5.2.1	Vernachlässigung der Integration mit dem Berichtswesen	154
5.2.2	Vernachlässigung der Datenqualität	155
5.2.3	Vermeidbare Komplexität der Anforderungen	155
5.2.4	Mangelnde Weiterentwicklung	156
5.2.5	Mangelndes Change-Management und mangelnde Management-Unterstützung	156
6	Checkliste für den IT-getriebenen Aufbau aktueller Planungsprozesse	156
7	Literaturhinweise	158

■ **Der Autor**

Dirk Frick, Bereichsleiter für Unternehmensplanung bei der PCS Beratungscontor AG. Seit 2006 führt er Planungs- und Forecast-Projekte im BI-Umfeld bei verschiedenen Kunden durch. Zu seinen Schwerpunkten gehören die Integration von Planungslösungen in umfassende BI-Architekturen, die Modellierung von Planungsprozessen sowie Finanz- und Liquiditätsplanung.

1 Planung und Forecast im digitalen Zeitalter

Die Schlagworte „Digitalisierung“ und „Digitale Transformation“ sind seit Jahren in aller Munde und beschreiben, je nach Kontext, Veränderungen von der bloßen digitalen Darstellung einst analoger Inhalte bis zur Disruption ganzer Branchen durch Daten- und IT-getriebene Wettbewerber.

Dabei wird Informationstechnologie zu einem eigenständigen Gestaltungselement für Geschäftsstrategien vieler Unternehmen und darf keinesfalls als einfache Funktion zur Umsetzung unabhängig definierter Geschäftsstrategien gesehen werden.¹

Was die erfolgreichsten neuen Unternehmen in Branchen wie Groß- und Einzelhandel, Medien, Unterhaltung etc. eint, ist die konsequente Nutzung digitaler Daten und digitaler Geschäftsmodelle, deren Skalierbarkeit schnell zu enormem Umsatzwachstum und dominanten Marktstellungen führt.² Informationstechnologie wird (endlich) nicht mehr als bloße Unterstützungsfunktion verstanden, sondern als strategischer Erfolgsfaktor wertgeschätzt.

In Zeiten geringer Volatilität wurden Planungssysteme entworfen, die versucht haben, sehr detailliert den Ist-Zustand wertmäßig fortzuschreiben. Dagegen müssen aktuelle Planungssysteme in der Lage sein, die Dynamik der Geschäftsprozesse per se abzubilden und bei der Bewertung von Initiativen und Entwicklungen ex ante Unterstützung leisten.

Der gesteigerten Bedeutung der Informationstechnologie entsprechend, wird diese nicht nur zur systemischen Umsetzung komplexer Fachkonzepte vorgesehen – sie wird zusehends auch im Bereich Planung und Forecasting als notwendiger Treiber von Veränderungen verstanden und soll bereits frühzeitig Lösungsansätze beisteuern, die im Rahmen der Konzeption entsprechender Systeme berücksichtigt werden können.

2 Aktuelle Anforderungen an IT-Lösungen für Planung und Forecast

Aus den beschriebenen Rahmenbedingungen ergeben sich konkrete Anforderungen an die Planungsprozesse und deren Unterstützung durch IT-Lösungen. Diese sollte man sich bei Untersuchung der Potenziale aktueller technologischer Möglichkeiten vergegenwärtigen. Obwohl sie prinzipiell größtenteils für Planung und Budgetierung einerseits sowie Forecast andererseits ähnlich sind und dieser Beitrag nicht immer eine klare Trennung der Gegenstände vornehmen kann, sollen diese bezüglich der jeweils geltenden Anforderungen getrennt betrachtet werden.

¹ Vgl. Bhardwaj et al., 2013, S. 471-482.

² Vgl. Lehmann/Wilhelm, 2018, S. 239-266.

2.1 Planung und Budgetierung

Im Rahmen von Planung und Budgetierung ist insbesondere die angestrebte hohe Agilität der Unternehmen bezüglich ihrer Strategien und Marktumfelder sowie die vergleichsweise große Unsicherheit der Entwicklung durch die hohe Volatilität zu betrachten.

Planungslösungen müssen daher einerseits eine deutliche Verankerung der Zielsetzung als Basis des Planungsprozesses gewährleisten, um strategische Initiativen im Rahmen der Planung geeignet zu verankern und andererseits Unsicherheiten einbeziehen, Sensitivitätsanalysen ermöglichen und die simulative Vorwegnahme möglicher Maßnahmen erlauben, um bei großer Unsicherheit sinnvolle zukunftsbezogene Aussagen zu ermöglichen.

Zahlreiche neue strategische Initiativen sowie die gesteigerte Dynamik der Marktumfelder erfordern die Berücksichtigung der jeweils aktuellen Unternehmensziele in der Planung. Selbstverständlich war eine gute Planung schon immer in den Strategiewprozess zu integrieren. Die spürbar zunehmende Formulierung qualitativ neuer Ziele stellt für die Integration der Planung mit dem Zielsetzungsprozess aber eine ungleich höhere Herausforderung dar, als dies bei traditionell eher quantitativ formulierten Zielen (bspw. EBIT-Wachstum um x % bei qualitativ ähnlichem Geschäft) der Fall war.

Veränderliche, konzentrierte oder erweiterte Geschäftsfelder erfordern flexible IT-technische Umsetzungen, die mit vertretbarem Anpassungsaufwand auch zukünftig die Planung unterstützen kann.

Die geforderte Flexibilität bezieht sich u. a. auf:

- Den Organisationsbezug der Planung: Beteiligte Organisationseinheiten entfalten, zusätzliche Organisationseinheiten werden am Prozess beteiligt, die Gruppierung prozessbeteiligter Organisationseinheiten wird angepasst – all diese Umstände sollen sowohl in der Planung als auch im Reporting flexibel und schlüssig abgebildet werden können.
- Den Gegenstand der Planung: Planungsinhalte, wie z.B. Kennzahlen, Werttreiber oder Konten, verändern sich mit dem Geschäft und müssen flexibel angepasst werden.
- Szenarien gewinnen mit zunehmender Unsicherheit an Wert und müssen flexibel definiert und ausgeprägt werden können. Dies ist bereits bei der Gestaltung des Planungsprozesses sicherzustellen.

Mit der zunehmenden IT-Nutzung im Privatleben steigen ganz natürlich auch die Ansprüche an die User Experience der Systeme. E-Commerce und Social-Media-Unternehmen konkurrieren darum, ihren Anwendern eine maximal einfache Benutzung ihrer Tools anbieten zu können. Wir als Kunden sind es im privaten Umfeld inzwischen gewohnt, Anbieter auszusortieren, bei denen das Nutzungserlebnis nicht unseren stetig steigenden Ansprüchen gerecht wird.

Diese Entwicklung führt zu einer reduzierten Bereitschaft, im Berufsleben Systeme zu benutzen, die teilweise enorm weit von diesen gewohnten Nutzungserlebnissen entfernt sind und gefährdet mithin die Akzeptanz jener Systeme, die diesem Umstand nicht geeignet Rechnung tragen.

2.2 Forecast

Die gestiegene Volatilität der Märkte bei erhöhter Unsicherheit für die Marktteilnehmer erfordert, dass Forecasts tendenziell häufiger erstellt werden und dabei klare Richtungsaussagen treffen, um kurzfristigen Steuerungsbedarf sichtbar zu machen. Die Bedeutung von Details sinkt in diesem Zusammenhang eher.³

Gerade durch die erhöhte Frequenz des Forecastings steht die Kosten-/Nutzen-Relation dabei zunehmend im Fokus. Um die Gesamtkosten des Forecast-Prozesses nicht übermäßig steigen zu lassen, müssen in jeder Forecast-Runde verfügbare Potenziale der Effizienzsteigerung konsequent erschlossen werden.

Mindestens seit zwei Jahrzehnten wird versucht, die Erstellung des Forecasts durch menschliche Anwender mittels statistischer Extrapolationsverfahren geeignet zu unterstützen. Dabei wurden oftmals lineare Extrapolationsverfahren genutzt, die eine relativ primitive Hochrechnung anhand einfacher Trendaussagen (häufig anhand kurzer Referenzzeiträume) in univariaten Verfahren vornahmen.

Inzwischen überbieten sich die Anbieter betriebswirtschaftlicher Standardsoftware darin, die Weiterentwicklungen dieser Verfahren als „Machine Learning“-Ansätze und Teilgebiet der „Artificial Intelligence“ zu positionieren.

Tatsächlich erlauben uns heutige Ansätze, anhand einer deutlich vergrößerten Referenzhistorie und multivariater Regression teilweise eine Prognosegüte⁴ zu erreichen, die jene des von Menschen erstellten Forecasts signifikant übersteigt.

Extrembeispiele wie Google, die 2018 betonten, den Forecast vollautomatisch errechnen zu lassen, mögen hier zur Illustration der Möglichkeiten dienen. Dennoch soll nicht vergessen werden, dass der Nutzen entsprechender Ansätze je nach Geschäftsmodell stark schwankt und dass es sich bei den angewendeten Verfahren oftmals „nur“ um klassische Extrapolationsverfahren handelt, die aufgrund heutiger Rechnerarchitekturen nur nutzenstiftender eingesetzt werden können.

Klassisch standen die Termine für die Forecast-Erstellung mindestens ein Jahr im Voraus fest, meistens tatsächlich als Eintrag im Planungskalender. Dies wird sicherlich auch weiterhin für einen Teil der Forecasts der Fall sein, nämlich mindestens für jene, die als Aufsatzzpunkt einer Planung des Folgejahres dienen. Gleichzeitig gehen aber immer mehr Unternehmen dazu über, weitere Forecasts

³ Vgl. Gleich/Voggenreiter, 2003, S. 66; Horváth, 2002, S. 252; Weber/Linder, 2003, S. 14f.

⁴ Gemessen in prozentualer Forecast-/Ist-Abweichung.

bei Bedarf vergleichsweise kurzfristig anzusetzen. Anlass für einen Forecast ist nicht mehr ein fester Termin, sondern vielmehr die aktuelle Notwendigkeit, die Geschäftsentwicklung zu prüfen, um ggf. geeignete Maßnahmen ergreifen zu können. Oft wird dabei der Forecast-Prozess als prinzipiell monatlicher Prozess angelegt, der jedoch nur durchgeführt wird, wenn das Management einen entsprechenden Bedarf anmeldet.

3 Aktuelle technologische Möglichkeiten

Mehrere Innovationen prägen heute zeitgemäße IT-Architekturen. Diese werden knapp dargestellt, um dann deren Potenziale für Planungssysteme und die Gestaltung der zugrundeliegenden Geschäftsprozesse erläutern zu können.

3.1 In-Memory-Datenverarbeitung

Klassische Rechnerarchitekturen sahen eine klare Trennung transienter Daten im Hauptspeicher mit langsamem Zugriff und persistenter Daten auf (meist magnetisch organisierten) Festplatten mit sehr langsamen Zugriffszeiten vor. Dagegen entfällt bei heutigen Systemen die Speicherung auf Festplatten häufig vollständig und sämtliche Daten werden im Hauptspeicher der Server gehalten – und dies bei gleichzeitiger Steigerung der Speicherkapazitäten.

Diese geänderte Architektur stellt die Basis fast aller modernen Systeme dar, führt zu einer enormen Performance-Steigerung und ermöglicht dadurch gänzlich neue Anwendungen. Die SAP SE hat als entsprechende Technologiekomponente SAP HANA entwickelt; die großen Anbieter von Datenbankmanagementsystemen bieten ebenfalls Lösungen in diesem Bereich an.

3.2 Cloud Computing

Viele Unternehmen betreiben eigene Serverfarmen und Rechenzentren, um eigene IT-Systeme für die Benutzer zur Verfügung zu stellen. Dabei ist nur ein Bruchteil der Unternehmen in Geschäftsfeldern unterwegs, die direkt mit dem Betrieb von IT-Systemen zu tun haben. Cloud Computing sieht dagegen die Nutzung von Systemen als Dienstleistung vor, die von spezialisierten Unternehmen angeboten wird, deren Kern-Geschäftsmodell die Bereitstellung von Serverkapazitäten ist oder zumindest darauf basiert. Als Beispiel seien hier Amazon mit Amazon Web Services oder Google mit Google Cloud zu nennen.

Diese betreiben die „gemieteten“ IT-Systeme dabei in aller Regel nicht nur mit höherer Verfügbarkeit und Sicherheit, sondern oftmals zu deutlich reduzierten Kosten. Darüber hinaus führen cloudbasierte Systeme zu weiteren Paradigmenwechseln.⁵

Cloudbasierte Systeme werden häufig auch nicht mit aufwendigen Implementierungsprojekten und kundenspezifischem Code an Kundenbedürfnisse angepasst. Im Fokus steht vielmehr die Nutzung vorhandener Funktionalitäten, die in begrenztem, klar umrissenem Umfang angepasst werden können, bei gesteigerter Bedeutung des Self-Service-Ansatzes. Durch diesen Paradigmenwechsel können Projekte zur Einführung entsprechender Systeme deutlich schneller und günstiger abgeschlossen werden.

Aus Sicht der Hersteller richten sich Cloud-Angebote an einem heterogenen Markt aus, der sehr einfach – d.h. ohne jegliche Softwareinstallationen auf Seiten des Kunden – in der Lage sein muss, die angebotenen Dienste zu nutzen. Dadurch sind cloudbasierte Systeme per se webbasiert und an offenen Standards orientiert. Aus diesem Grund werden nicht nur Anwender in die Lage versetzt, die Software von beliebigen Geräten aus zu nutzen, insbesondere auch von allen mobilen Endgeräten, es führt auch zu einer dramatischen Komplexitätsreduktion für Entwicklung und Test neuer Funktionalitäten. Diese müssen nicht mehr auf unterschiedliche Kundensysteme (Hardware, Betriebssysteme, Patchstände etc.) ausgelegt werden, sondern nur noch den einen gültigen Stand der Cloud-Software abdecken. Diese erhebliche Vereinfachung versetzt Softwareanbieter in die Lage, Funktionalitäten in ungeahnter Geschwindigkeit auszuliefern, ohne dabei die Qualität der Software zu gefährden.

Ein Produkt, das für Business Intelligence und speziell Planungsanforderungen mit einer großen und steigenden Anzahl von Funktionalitäten aufwartet, ist bspw. die SAP Analytics Cloud.

3.3 Maschinelles Lernen

Maschinelles Lernen klassifiziert jene IT-Systeme, die ohne oder mit nur sehr geringer menschlicher Beteiligung eigenständig Lösungen für Probleme entwickeln. Diese basieren auf großen Datenbeständen und darin (maschinell) erkennbaren Mustern.

Zwar sind die im maschinellen Lernen angewendeten Verfahren, wie bspw. neuronale Netze, seit Jahrzehnten bekannt, aber erst heutige Rechnerarchitekturen und deren Verarbeitungsgeschwindigkeit haben die Adaption auf reale Probleme ermöglicht. Seitdem erlebt maschinelles Lernen sowie die übergeordnete Klasse der künstlichen Intelligenz einen Boom, der sich nicht zuletzt in der medialen Aufmerksamkeit zu diesem Thema zeigt.

⁵ Vgl. Kushida/Murray/Zysman, 2014.

Anhand der inzwischen behandelten Problemstellungen erhalten wiederum jene Forscher, die entsprechende Ansätze weiterentwickeln, neue Informationen, welche die Verbesserung der Verfahren selbst wesentlich beschleunigen.

Maschinelles Lernen stellt einen iterativen Prozess dar, der versucht, anhand der verfügbaren Datenbasis zu stetig verbesserten Einsichten und Vorhersagen zu kommen. Die Bewertung entsprechenden Potenzials sollte daher ebenfalls in mehreren Iterationen und ohne vorschnelle Schlüsse geschehen; insbesondere sind sukzessive Verbesserungen der Datengrundlage und Offenheit für Rückschlüsse auf das eigene Verständnis notwendig, wie z.B. der bereits 1996 vorgestellte „Cross-industry standard process for data mining“ illustriert (s. Abb. 1).

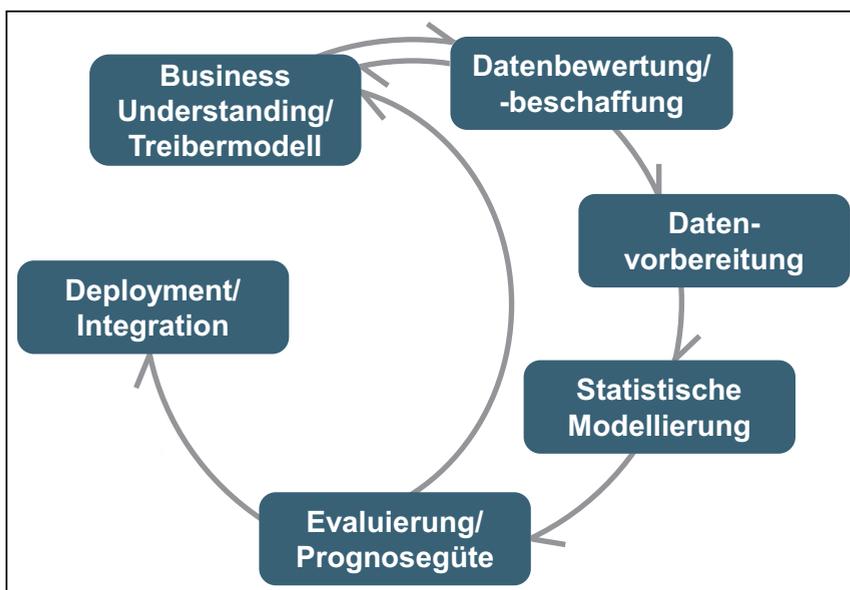


Abb. 1: Cross-industry standard process for data mining⁶

Die entsprechenden Ansätze werden speziell in Cloud-Lösungen einfach nutzbar gemacht. So besteht bspw. in SAP Analytics Cloud eine Vielzahl von Funktionen, die nicht nur für Data Scientists nutzbar sind.

4 Technologiegetriebene Potenziale für Planungsprozesse

Welche Rolle spielen diese Potenziale nun beim Aufbau von Planungs- und Forecast-Systemen? Welche zusätzlichen Potenziale können hier durch die genannten Technologien erschlossen werden? Diese Fragen sollen nachfolgend beantwortet werden.

⁶ Alle Abbildungen in diesem Beitrag: eigene Darstellung des Autors

4.1 Kostenreduktion

Maschinelles Lernen ermöglicht in vielen Umfeldern bereits heute, den Forecast-Prozess halbautomatisch durchzuführen. Dabei kann maschinelles Lernen zur eigenständigen Extrapolation relevanter Werte für den Forecast-Zeitraum genutzt werden, aber auch erkennen, wo Konfidenzintervalle zu groß bzw. Konfidenzen zu gering sind und menschliche Anwender aktiv den Forecast-Prozess begleiten müssen. Ziel wird dabei für die meisten Unternehmen nicht sein, menschliche Beteiligte durch Maschinen zu ersetzen, sondern vielmehr die Effizienz durch hinreichend gute Vorschlagswerte signifikant zu steigern. Dies wird sich in einer Reduktion entsprechender Prozesskosten niederschlagen.

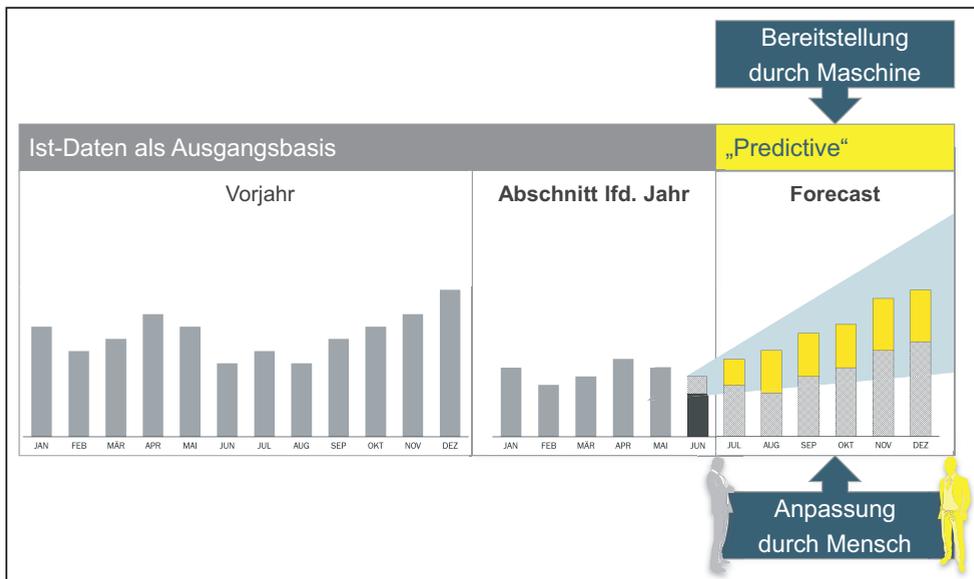


Abb. 2: Forecast mit Predictive-Verfahren als Basis für Anpassungen

Parallel ergibt sich durch cloudbasierte Technologien und den damit ermöglichten Wegfall unternehmenseigener Rechenzentren sowie den damit verbundenen Skaleneffekten dauerhaftes Potenzial, IT-Kosten für die Unterstützung des Planungsprozesses nachhaltig zu reduzieren.

Zudem reduzieren cloudbasierte Architekturen tendenziell Projektkosten. Durch die einhergehende Komplexitätsreduktion auf Seite der Kundensysteme ist außerdem davon auszugehen, dass die Kosten für zukünftige Anpassung und Weiterentwicklung bestehender Systeme gleichfalls reduziert werden können.

4.2 Simulation

Mit der trotz steigendem Volumen der verarbeiteten Daten immens gestiegenen Verarbeitungsgeschwindigkeit heutiger IT-Systeme, ergibt sich die Möglichkeit, integrierte Planungen simulativ durchzurechnen. Ausgangspunkt können einerseits die Prüfung möglicher Maßnahmen sein, andererseits die Abbildung veränderter Grundannahmen, bspw. über definierte Szenarien.

Letztlich zeigt sich dadurch auch, wie sensibel Unternehmen in ihrem Modell auf gewisse Änderungen reagieren. Simulationsmöglichkeiten können umso besser genutzt werden, je eher die systemisch abgebildeten Modelle wesentliche Einflussgrößen enthalten und Details abstrahieren.

4.3 Zeitnahe Informationsversorgung

Durch die Möglichkeit, insbesondere Forecast-Prozesse bedarfsgetrieben mit hohem Automatisierungsgrad und reduziertem Ressourceneinsatz durchführen zu können, verbessern sich die Kosten-/Nutzen-Relation und die Informationsversorgung der Entscheidungsträger.

Gerade bei schnelllebigen und unbeständigen Umfeldern sind die klassischen, oftmals quartalsweise angesetzten Konzern-Forecasts zur Informationsversorgung tendenziell ungeeignet. Aufgrund ihrer Komplexität und des verbundenen Ressourceneinsatzes kann eine kürzere Taktung oder gar eine kurzfristige, bedarfsgerechte Initiierung nicht erreicht werden.

Der Einsatz auf maschinellem Lernen basierender Predictive-Forecast-Verfahren bei gleichzeitiger Reduktion des Detaillierungsgrades bzw. der Komplexität ermöglicht hier eine zeitgemäße Informationsversorgung bei hoher Informationstransparenz durch die Integration in BI-Systeme.

Insgesamt sind die Ansprüche der Controller an die Datenverfügbarkeit in den letzten Jahren erheblich angestiegen.⁷

4.4 Erweiterung des Nutzerkreises

Durch die zeitgemäße Darstellung planerischer Inhalte auf allen Endgeräten mit stark reduzierten Antwortzeiten bei gleichzeitiger Reduktion der Anwendungskomplexität entsteht die Möglichkeit, zahlreiche Beteiligte in den Planungsprozess einzubeziehen, die bislang dazu noch keinen Beitrag leisten konnten oder wollten. Beispielhaft seien Außendienstmitarbeiter genannt, die häufig von Forecast- und Planungsaufgaben „verschont“ werden, obwohl sie über hervorragende Einblicke in die Entwicklung des Absatzmarkts verfügen. Entscheidender Vorteil ist die erhebliche Steigerung insbesondere der Koordinationswirkung der Planung.

⁷ Vgl. Schäffer/Weber, 2015.

5 Erfolgsfaktoren und Fallstricke des Einsatzes

Was gilt es nun zu beachten, wenn ein Projekt zum Aufbau eines neuen Planungssystems initiiert wird und dabei die Potenziale moderner IT-Architekturen erschlossen werden sollen?

Und welche Hindernisse müssen vermieden werden, um gute Ergebnisse mit vertretbarem Aufwand erreichen zu können? Diesen Fragen soll in den weiteren Teilkapiteln nachgegangen werden.

5.1 Erfolgsfaktoren zeitgemäßer Planungsprojekte

Eine Gratwanderung in allen IT-Projekten ist seit jeher, die aktuellen Anforderungen pragmatisch umzusetzen, dabei aber die Anpassbarkeit und Flexibilität des Gesamtsystems dauerhaft zu gewährleisten. Um in diesem Spannungsfeld gute Ergebnisse zu erreichen, sollten die in diesem Abschnitt genannten Erfolgsfaktoren unbedingt beachtet werden.

5.1.1 Interdisziplinär organisiertes Projektteam

Um die relevanten technologischen Potenziale auf ihren Einsatznutzen in der konkreten Unternehmenssituation hin bewerten zu können, muss das Projektteam selbst entsprechende Expertise im technologischen wie betriebswirtschaftlichen Umfeld aufweisen. Dabei müssen zahlreiche Diskussionen fachlich-technologisch geführt werden, d.h. immer unter Betrachtung der technologischen Möglichkeiten und hinsichtlich der jeweils individuellen fachlichen Fragestellungen. Dafür genügt es nicht, lose gekoppelt Mitarbeiter aus Fachbereich und IT „nebeneinander her laufen zu lassen“ – das Team muss ein Selbstverständnis als kombinierte technologisch-fachliche Einheit bekommen. Agile Verfahren wie Scrum sind besonders geeignet, innovative Ansätze gemeinsam zu erarbeiten und dabei die Lösungsorientierung für die konkreten Aufgabenstellungen nicht aus den Augen zu verlieren.

5.1.2 Planung kollaborativ aufsetzen und mit Zielsetzung eng verzahnen

Bei Planung in veränderlichen Geschäftsmodellen und strategischen Richtungsänderungen, ist die Koordinationswirkung vielleicht die wichtigste Funktion, die der Planung zukommt. Planungsprozesse sollten so aufgebaut sein, dass sie alle für die Umsetzung der Strategien wesentliche Funktions- und Geschäftsbereiche beteiligen. Eine quantitative Allokation der strategischen Unternehmensziele entlang der Hierarchien auf alle beteiligten Organisationseinheiten unterstützt diese Koordinationsfunktion und führt gleichzeitig zu einer Reduktion der Aufwände bei Abstimmung und Genehmigung der Pläne.

5.1.3 Pragmatische Modellierungsansätze

Noch entscheidender als die Umsetzung des neuen Planungstools sind die grundsätzlichen Designentscheidungen, die in der Modellierungsphase getroffen werden.

Hierbei müssen Selbstverständnis und Arbeitsweise des Projektteams sicherstellen, dass die zu lösenden Probleme hinsichtlich ihrer tatsächlichen Auswirkung auf den angestrebten Projekterfolg bestmöglich und weitestgehend im Konsens priorisiert werden. „Politische“ Überlegungen bezüglich Rolle und Position des jeweiligen Antragsstellers sollten zugunsten einer beständigen Orientierung an den Projektzielen zurückgestellt werden, um eine effektive Steuerung des Projekts sichern zu können.

Dazu gehört auch, technologische Möglichkeiten zu kennen, deren Einsatz aber niemals zum Selbstzweck werden zu lassen.

5.1.4 Richtige Abstraktionsebene wählen

Bezogen auf den Inhalt des Modells ist der vielleicht wesentlichste Erfolgsfaktor bei der Umsetzung komplexer Planungsprojekte, eine geeignete Abstraktionsebene bei der Modellierung zu finden. Zusätzlich muss jeweils beurteilt werden, ob eine konkret formulierte planerische Anforderung wie formuliert verstanden und umgesetzt werden sollte oder ob es sinnvoller wäre, eine dahinterstehende allgemeiner formulierte Anforderung zu lösen und damit wesentliche Vorteile für die zukünftige Ausgestaltung der Lösung zu erreichen.

Bspw. ist eine Fragestellung, die sich in jedem Planungsprojekt stellt, die genaue Festlegung des Detaillierungsgrades für die Planung, also die Entscheidung, welche Inhalte ganz konkret geplant werden sollen und wie dies hinsichtlich notwendiger Plan-/Ist-Vergleiche erreicht werden kann. Hier empfiehlt sich die Gruppierung des Planungsgegenstandes in flexiblen Plan-Gruppen. Unternehmenskonten werden dann für die Planung bspw. Plan-Konten zugeordnet – die Planung erfolgt ausschließlich auf letzteren. Analog kann so auch für andere Objekte wie Investitionen, Kostenstellen etc. verfahren werden. Dadurch steigt die Flexibilität der Gesamtlösung signifikant, während sich die Komplexität nur unwesentlich erhöht.

5.2 Zu vermeidende Fallstricke

Es gibt einige Fehler, die häufig gemacht werden, wenn neue Systeme projektiert werden. Diese sollen weiterführend dargestellt werden.

5.2.1 Vernachlässigung der Integration mit dem Berichtswesen

Eine übergeordnete Funktion von Planung und Forecasting muss immer Informationstransparenz sein. Dabei genügt es nicht, die Plan- bzw. Forecast-Zahlen auswerten zu können. Eine Analyse von Planung oder Forecasting kann häufig erst über eine Abweichungsanalyse im Plan-Ist-Vergleich sinnvoll erfolgen.

Es gibt allerdings eine Versuchung, bei der Formulierung planerischer Probleme im Rahmen von Anforderungsanalyse und Modellierung eine Ebene zu wählen, die Komplexität reduziert, indem die Modellierung sich von den Ist-Gegebenheiten vergleichsweise weit löst. Tatsächlich können dadurch häufig einfachere planerische Lösungen mit weniger Komplexität erreicht werden. Dabei verschiebt sich die Komplexität aus der Planungslösung in die Ist-Daten- oder Stammdatenschnittstellen. Probleme treten erst auf, wenn versucht wird, das neue Planungsmodell in das bestehende Berichtswesen nachhaltig zu integrieren. Dies steigert nicht nur die Kosten für Betrieb und Anpassung dieser Schnittstellen, sondern reduziert auch Aussagekraft und Verständlichkeit aller Plan-/Ist-Vergleiche.

5.2.2 Vernachlässigung der Datenqualität

Planungsprojekte können nur erfolgreich sein, wenn Planungslogiken und Plan-Ist-Vergleiche auf einer gesicherten Datenbasis aufbauen können. Verantwortlichkeiten für einzelne Stammdatenobjekte müssen klar sein, deren Bedeutung muss verstanden und gewährleistet werden. Die Erfassung von zentralen Belegen darf nicht alleine in der Verantwortung von Landesgesellschaften liegen, wenn aus einer unternehmensweit einheitlichen Planung über Plan-Ist-Vergleiche nachvollziehbar Maßnahmen abgeleitet werden sollen. Erfolgt der Umgang mit Preisen und Rabatten in Vertriebsbelegen nicht nach einem weitgehend einheitlichen Schema, führt auch die explizite Berücksichtigung aller steuerungsrelevanten Preis- und Rabattstrukturen in der Planung nicht zu einem Zugewinn an Steuerungsinformationen.

Solange diese organisatorischen Grundlagen nicht im Vorfeld geklärt wurden – und gerade der Ausblick auf nicht dagewesene Möglichkeiten wie Maschinelles Lernen kann dazu verleiten, diese Basis aus dem Blick zu verlieren – können keine datengetriebenen Optimierungen erreicht werden.

5.2.3 Vermeidbare Komplexität der Anforderungen

Ein weiteres häufig anzutreffendes und für den Projekterfolg oftmals überaus gefährliches Phänomen ist die Formulierung komplexer Anforderungen und deren (oftmals nur versuchte) Lösung mit IT-Mitteln.

Komplexe Anforderungen führen zu komplexen Lösungen, die wiederum Testaufwände stark ansteigen lassen und langfristig die Flexibilität für Weiterentwicklungen enorm einschränken. Sie resultieren oft aus Teams, die nicht hinreichend interdisziplinär aufgestellt sind, um pragmatische Lösungen im Spannungsfeld zwischen IT und Fachbereich erarbeiten zu können.

Dabei zeigt sich oft, dass sehr komplexe Funktionalitäten von den Benutzern ungern verwendet werden und wenn doch, dann als Blackbox, deren Funktionsweise nicht nachvollzogen wird. Trotz des daher begrenzten Einsatznutzens erweisen sich entsprechende Lösungen aber regelmäßig als Hemmschuh bei Wartung und Erweiterung der Systeme.

5.2.4 Mangelnde Weiterentwicklung

Die beschriebenen Änderungen im Bereich der Planungsprozesse und -systeme stellen eine nicht zu unterschätzende Veränderung der Unternehmens- und Management-Organisation dar. Deshalb und aufgrund des im Wandel befindlichen Marktumfeldes, sollte ein Projekt zur Optimierung der Unternehmensplanung nicht als Endpunkt diesbezüglicher Entwicklungen, sondern als wichtiger Meilenstein in einer permanenten Optimierung der Planung gesehen werden.

Einige Prozesse, wie der Einsatz von Machine-Learning-Verfahren, sind bereits in sich als iterative Prozesse konzipiert⁸ und erfordern fortlaufend auch die Anpassungen der Umsysteme.

5.2.5 Mangelndes Change-Management und mangelnde Management-Unterstützung

Gerade bei der Konzentration auf technologische Möglichkeiten werden Planungsprojekte oft primär als IT-Projekte verstanden. Dabei wird regelmäßig vernachlässigt, dass diese Arbeitsweisen und Prozesse eine Vielzahl von Anwendern fundamental beeinflussen.

Veränderungen müssen durch geeignete Change-Management-Prozesse unterstützt werden; das Projektteam sollte ein Selbstverständnis als Treiber dieser Veränderungen ausprägen und die Veränderungen transparent machen sowie aktiv bewerben. Fehlende oder rein verbale Unterstützung durch das Top-Management lässt all diese Anstrengungen allerdings ins Leere laufen.

6 Checkliste für den IT-getriebenen Aufbau aktueller Planungsprozesse

Basierend auf dem dargestellten Verständnis der sich ändernden Anforderungen und der technologischen Möglichkeiten, soll die untenstehende Checkliste Sie dabei unterstützen, Projekte erfolgsversprechend umzusetzen. Die vorgeschlagenen Prüfungen sollen dabei als Leitlinien dienen, die im Projektverlauf permanent herangezogen werden können. Insbesondere sollen die formulierten Fragen helfen, die im vorigen Abschnitt erläuterten Fallstricke zu umgehen.

- Ist das Projektteam optimal besetzt?

Ist absehbar zu erwarten, dass die Teammitglieder auf Augenhöhe gemeinsam lösungsorientiert arbeiten und dabei weder Fachbereich noch IT eine Agenda außerhalb der Projektziele verfolgen? Wenn nein, sollte über eine Optimierung der Teamzusammensetzung nachgedacht werden.

⁸ Vgl. Brühl, 2019.

- Sind die Projektziele richtig definiert?
Projektziele sollten verständlich und stringent definiert sein und auf die Chance des Aufbaus einer vereinfachten, neuen Planungsarchitektur ausgerichtet sein – keinesfalls vorwiegend auf Risiken der immanenten Änderung. Unterstützung des Managements für die Ziele ist unabdingbar, damit Projektmitglieder sich wirksam auf diese berufen können.
- Werden die Projektziele nachgehalten?
Werden Projektentscheidungen und Ergebnisse nachhaltig an den formulierten Zielen gemessen? Wie kann erreicht werden, dass eine entsprechende Prüfung stattfindet? Welche Metriken können genutzt werden, um die Einhaltung der Projektziele messbar zu machen und zu bewerten?
- Ist der planerische Sachverhalt steuerungsrelevant?
Kann für jeden Planungsinhalt zweifellos sichergestellt werden, dass dieser steuerungsrelevant ist, also einerseits steuerbar und andererseits signifikant genug, um ihn planerisch zu betrachten? Kann ggf. die Steuerungsrelevanz anhand messbarer Kriterien hinterfragt werden?
- Stimmt die Datenqualität für die Steuerungskennzahlen?
Sind die für die Planung als relevant erkannten Steuerungskennzahlen heute im Ist einheitlich und eindeutig automatisch im Berichtswesen darstellbar? Welche Maßnahmen müssen ggf. noch ergriffen werden, um diesen Zustand zu erreichen? Sind diese Maßnahmen in der Projektplanung berücksichtigt worden?
- Vertritt das Top-Management die Projektziele konsequent?
Hat das Projekt prominente Sponsoren im Top-Management des Unternehmens? Wie können diese gewonnen werden und wie kann deren anhaltende Unterstützung gesichert werden? Ist dem Top-Management klar, an welchen Stellen u.U. auch die eigene Informationsversorgung zukünftig durch die Veränderungen weniger detailliert erfolgen wird oder gefährdet dieser Umstand potenziell die weitere Unterstützung?
- Wird die Informationstransparenz gesteigert?
An welchen Stellen kann durch einzelne planerische Prozesse die Informationsversorgung relevanter Entscheidungsträger gesteigert werden? Versuchen Sie, offen und ohne Betrachtung der Aufbauorganisation diejenigen Rollen im Unternehmen zu identifizieren, denen die Planungsergebnisse wichtige Informationen für Entscheidungen geben und beziehen Sie diese Gruppe als Stakeholder konsequent und frühzeitig in das Projekt ein.
Verstehen Sie jedes Planungsprojekt als Business-Intelligence-Projekt mit dem Ziel, die Informationsversorgung des gesamten Unternehmens zu verbessern.
- Ist die geplante Lösung kostenoptimal und effizient?
Versuchen Sie, ein regelmäßiges Hinterfragen der Kosten-/Nutzen-Relation in der Projektorganisation zu verankern. Lassen Sie Anforderungen an das System

im Stil von Testfällen formulieren. So werden komplexe Anforderungen gut sichtbar. Fragen Sie ggf. immer: „Geht es auch einfacher?“ So sinken Komplexität und Kosten für Implementierung, Betrieb und Erweiterung während die Prozesseffizienz gesteigert wird.

- Werden technologische Potenziale frühzeitig integriert?

Betrachten und beobachten Sie bereits vor dem eigentlichen Start des Optimierungsprojektes die Möglichkeiten, die heutige Standardsoftware Ihnen bietet. Beziehen Sie vorab jene Mitarbeiter ein, die in anderen Fragestellungen bereits neue Technologien eruiieren und bewerten. Ein Chief Digital Officer (CDO) ist hier ggf. ein guter Anlaufpunkt.

- Können zukünftige Potenziale nachträglich integriert werden?

Verankern Sie die Optimierung als iterativen Prozess, der die Betrachtung der jeweils aktuellen technologischen Entwicklung und deren Potenzial für Unternehmensplanung und -forecast analysiert und bewertet. Stellen Sie sicher, dass Ihre Architektur (bezogen auf Prozesse und IT-Systeme) klar und verständlich ist, um die Integration weiterer technologischer Ansätze nicht unnötig zu erschweren. Wenn sinnvoll möglich, versuchen Sie eine Vielzahl von Insellösungen verschiedenster Anbieter zu vermeiden und setzen Sie stattdessen auf offene Standards und bekannte Softwareanbieter mit einem integrierten Lösungsportfolio und erkennbarer strategischer Ausrichtung.

7 Literaturhinweise

Bhardwaj/Sawy/Pavlou/Vekatraman, Digital Business Strategy: Toward a next Generation of Insights, in MIS Quarterly, Jhg. 37, 2013, S. 471–482.

Brühl, Big Data, Data Mining, Machine Learning und Predictive Analytics: Ein konzeptioneller Überblick, in CFS Working Paper Series, Nr. 617, 2019.

Gleich/Voggenreiter, Neugestaltung der Planung, 2003, S. 66.

Horváth, Controlling, 2002, S. 252.

Kushida/Murray/Zysman, Cloud computing: from scarcity to abundance, 2014.

Lehmann/Wilhelm: Digitalisierung, Disruption und Corporate Entrepreneurship, in Keuper/Schomann/Sikora/Wassef (Hrsg.), Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, 2018, S. 239–266.

Schäffer/Weber, Controlling im Wandel – Die Veränderung eines Berufsbilds im Spiegel der zweiten WHU-Zukunftsstudie, in Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung – Controlling, 2015, S. 27.

Weber/Linder, Budgeting, 2003, S. 14f.

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
 DVD-Version, inkl. Zugang zur
 stets aktuellen Online-Version
Bestell-Nr. A01422
108,00 € zzgl. MwSt.
 Updates nach Bedarf
 à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
 Jahresbezugspreis
 249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeitshilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungsberichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrechnung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunktthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Aufgabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office



Der Controlling-Berater
 Broschur, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version Haufe Controlling Office
Bestell-Nr.: A01401
56,00 € zzgl. MwSt.
 Aktualisierung 5 Bände pro Jahr

Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz.	Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version	A01422	108,00 € zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 6,90 €
<input type="checkbox"/>	Haufe Controlling Office Online-Version	A01426VJ01	monatlich 20,75 € zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.) Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €
<input type="checkbox"/>	Der Controlling-Berater Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i> ; 5 Bände pro Jahr	A01401	56,00 € zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.) zzgl. Versandpauschale 3,00 €

Firma

Herr Frau

Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Darauf können Sie vertrauen. **Garantiert!** Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zusagt. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. **Unser Aktualisierungs-Service** gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Per Internet: www.haufe.de/bestellung **Per E-Mail:** bestellung@haufe.de **Per Fax:** 0800 50 50 446* **Per Telefon:** 0800 50 50 445*

*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!